

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(Самарский университет)

Н.В. СОЛОВОВА, В.А. ВАСЯЙЧЕВА, О.В. НОВОСЕЛОВА

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ: НОРМАТИВНОЕ И АДМИНИСТРАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Часть I

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Самара
Издательство Самарского университета
2018

УДК 331(075)

ББК 65.240я7

С602

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. И. В. К о с я к о в а,
канд. экон. наук, доц. Ю. Н. Г о р б у н о в а

Соловова, Наталья Валентиновна

**С602 Кадровая безопасность: нормативное и административное
обеспечение:** учеб. пособие. В 2 ч. Ч.1/ *Н.В. Соловова, В.А. Васяйчева,
О.В. Новоселова.* – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. –
84 с.

ISBN 978-5-7883-1220-0

ISBN 978-5-7883-1215-6 (Ч. 1)

Отражены основные теоретические аспекты нормативно-правового и административного обеспечения кадровой безопасности организации. Раскрываются сущность и основные задачи кадрового администрирования, конкретизируется понятие культуры безопасности, определяются правовые и теоретические основы управления кадровой безопасностью, освещаются особенности регулирования социально-трудовых отношений.

Представляет собой учебно-методический комплекс, в котором излагается краткий теоретический курс лекций по дисциплинам «Культура безопасности и корпоративная этика», «Кадровое администрирование и документационное обеспечение управления персоналом» и «Нормативно-правовое обеспечение кадровой безопасности» и даются материалы для практической работы, предназначенные для развития профессиональных компетенций магистров, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Подготовлено на кафедре управления человеческими ресурсами.

УДК 331(075)

ББК 65.240я7

ISBN 978-5-7883- 1215-6

© Самарский университет, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ГЛАВА 1. Культура безопасности и корпоративная этика	6
1.1. Понятие культуры безопасности	6
1.2. Понятие потенциально опасного объекта	16
1.3. Правовое обеспечение мероприятий по управлению безопасностью (охраной труда)	18
1.4. Корпоративное поведение	29
1.5. Корпоративная этика	39
1.6. Лояльность персонала	39
ГЛАВА 2. Кадровое администрирование и документационное обеспечение управления персоналом	49
2.1. Сущность кадрового администрирования	49
2.2. Организация службы управления персоналом	55
2.3. Состав кадровой документации	61
2.4. Движение кадров	64
2.5. Ведение трудовых книжек	67
2.6. Организация ведения и хранения личных дел	72
ЗАДАЧИ	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	81

ПРЕДИСЛОВИЕ

Система обеспечения кадровой безопасности – одна из важнейших систем современной организации. Чтобы эффективно работать, выполнять цели и задачи и реализовывать тем самым свое предназначение в обществе, компания должна позаботиться о защищенности как самого бизнеса, так и людей, занятых в нем.

Под кадровой безопасностью следует понимать защищенность общественно-прогрессивных интересов организации по развитию и совершенствованию её человеческого капитала, поддержанию эффективной системы управления человеческими ресурсами и минимизации рисков компании, связанных с её кадровой составляющей. Кадровый риск характеризуется как опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.

Мероприятия по обеспечению кадровой безопасности делятся на следующие: мероприятия при отборе кандидатов; при приеме кандидатов; при прохождении испытательного срока; при работе сотрудника (профилактика противоправных действий; проведение внутренних расследований; взаимодействие с правоохранительными органами); при увольнении сотрудника.

Учебное пособие разработано в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) и предоставляет студентам возможность получения необходимого объема знаний, умений и навыков в области нормативно-правового и административного обеспечения кадровой безопасности и управления персоналом организации.

В результате обучающиеся должны приобрести следующие

знания: особенности разработки системы управления персоналом и кадрового документационного обеспечения в организации; состав кадровых документов, определенных законодательством и нормативными актами; унифицированные формы учетных документов по персоналу;

умения: составлять и оформлять основные кадровые документы; составлять, оформлять и использовать учетные документы; составлять номенклатуру дел службы персонала; определять факты нарушения прав работников; определять области потенциальных конфликтов интересов как части оценки риска коррупции;

навыки: формирования и организации функционирования систем управления персоналом; планирования кадровой работы; разработки кадровой документации; управления кадровыми процессами;

опыт: работы с деловой корреспонденцией, организационно-распорядительной, оперативно-информационной и справочно-информационной документацией, а также с редактированием служебных документов; по обеспечению защиты персональных данных сотрудников.

Глава 1. КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ И КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

1.1. Понятие культуры безопасности

Термин «Культура безопасности» впервые появился в «Итоговом докладе INSAG (Международной консультативной группы по ядерной безопасности) на совещании по рассмотрению причин и последствий аварии на Чернобыльской АЭС», опубликованном в 1991г. По определению INSAG: Культура безопасности – это такой набор характеристик и особенностей деятельности организаций и поведения отдельных лиц, который устанавливает, что проблемам безопасности атомных станций, как обладающим высшим приоритетам, уделяется внимание, определяемое их значимостью. Международная консультативная группа по ядерной безопасности, работающая при генеральном директоре МАГАТЭ, анализируя современное состояние энергетических проблем, в т.ч. насущную необходимость освоения и внедрения альтернативных технологий производства тепла и электроэнергии, пришла к выводу, что первостепенным фактором в завоевании ядерной энергетикой первых позиций в технологии производства энергии должен стать исключительно высокий уровень ее безопасности, повышению и совершенствованию которого следует посвятить стремления и усилия всех, кто работает в этой области. INSAG сформулировала ряд фундаментальных принципов, которые могли бы привести к желаемому уровню безопасности. В качестве одного из таких принципов выдвигается культура безопасности – комплекс элементов организации процессов и управления ими, который вырабатывает у организаций и отдельных лиц на всех уровнях адекватное отношение к безопасности. Все проблемы, которые возникают на производстве, так или иначе связаны с человеческими ошибками. В то же время человеческий разум эффективен в обнаружении и разрешении возможных проблем (недостатков и ошибок), что оказывает очень важное влияние на безопасность, и каждый ра-

ботник должен это осознавать. Кроме следования определенным процедурам (принятому и регламентированному порядку действий), он должен действовать в соответствии с концепцией Культуры безопасности.

Культура безопасности связана с приверженностью персонала служению целям безопасности и с ответственностью всех лиц, деятельность которых может повлиять на безопасность производства. У руководителей и персонала воспитывается и вырабатывается нацеленное на безопасность мышление, которое формирует внутреннюю позицию, защищающую от самоуверенности и самодовольства, формирует приверженность к лучшему исполнению обязанностей и развивает персональную ответственность и корпоративное саморегулирование в делах безопасности. Само по себе хорошее исполнение обязанностей, будучи важным элементом Культуры Безопасности, является недостаточным, если осуществляется механически. Необходимо идти дальше этого, чтобы все обязанности, важные для безопасности, исполнялись точно, осторожно, осмысленно и с полным знанием, опираясь на здравый смысл и чувство ответственности.

Основные характеристики и составляющие Культуры безопасности

Для всех видов деятельности, для организаций и отдельных лиц на всех уровнях внимание к безопасности включает достаточно много элементов: ответственность, реализуемую через официальное установление и описание должностных обязанностей и их понимание работниками (персоналом); приверженность безопасности старших руководителей, на практике показывающих, что они придают высший приоритет безопасности, чтобы работники (персонал) воспринимали и одобряли общую цель безопасности; осознание важности безопасности каждым; знание и компетентность, обеспечиваемые через подготовку, в том числе и самообразование, и инструкции для персонала; мотивированность, реализуемую через целенаправленное формирование системы поощрений и наказаний и через формирование внутренней позиции работников; надзор и контроль, включая практику инспекций и проверок, ре-

визий и экспертиз с готовностью реагировать на критическую позицию работников (персонала). Культура безопасности состоит из двух основных компонентов: рабочие условия как область ответственности администрации; позиция персонала как реакция на эти условия. Наиболее важная составляющая Культуры безопасности – это приверженность безопасности, формирующаяся на трех уровнях: на уровне администрации общества, которая определяет и обеспечивает цели и политику в области безопасности; на уровне руководителей, которые организуют реализацию политики общества; на индивидуальном уровне, т.е. на уровне работников, поведение которых, являясь реакцией на рабочую атмосферу, созданную верхними уровнями, в конечном счете и определяет уровень безопасности производства. Приверженность безопасности вводится и поддерживается следующим образом.

Приверженность на уровне администрации. Каждая важная деятельность людей обусловлена требованиями, устанавливаемыми на высшем уровне. Наивысшим уровнем, влияющим на безопасность производств, является законодательный уровень, обеспечивающий национальную основу для Культуры безопасности. В России это Закон об использовании атомной энергии, Закон об охране окружающей природной среды, Закон о радиационной безопасности населения, Закон о промышленной безопасности опасных производственных объектов, Закон о техническом регулировании, Закон о ЗАТО и др. При этом Правительство РФ делегирует свою ответственность в области регулирования безопасности опасных производств и деятельность по осуществлению надзора специальным органам и организациям. На национальном уровне в России органами регулирования и надзора в области использования атомной энергии являются Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору, Федеральное медико-биологическое агентство России. Законодательство является опорой для регулирующих и надзорных органов, обеспеченных персоналом, ресурсами и властью для исполнения своих обязанностей и исполняющих обязанности

свободно, не подвергаясь необоснованным влияниям. Таким образом, создан национальный климат, при котором безопасность является делом постоянного внимания. Политика, проводимая на высшем уровне, способствует формированию рабочей атмосферы и условий, в которых действуют регулирующие и надзорные органы, эксплуатирующие и поддерживающие организации.

Заявление о политике в области безопасности. Общество как организация, осуществляющая деятельность, влияющую на безопасность своих производств, определяет свою ответственность в заявлении о политике в области безопасности и заявляет, что несет полную и окончательную ответственность за их безопасность. Из заявления должно быть ясно, что безопасность является самым высоким приоритетом, превосходящим, если потребуются, соблюдение графика работ. Из заявления следует, что взаимодействие между обществом, регулирующими и надзорными органами базируется на общей заинтересованности в безопасности производств с учетом взаимопонимания различной ответственности. Это заявление является руководством для персонала, оно провозглашает цели общества и приверженность безопасности опасных производств на уровне администрации общества. В нем заявляется о безусловном соблюдении законов Российской Федерации в области обращения с ядерными материалами, радиоактивными веществами и радиоактивными отходами, о приверженности достижению наилучших показателей во всех видах деятельности, важных для безопасности производств.

Структура управления. Реализация политики приоритета безопасности требует четкого определения ответственности во всех делах, связанных с безопасностью. С этой целью устанавливаются четкие границы полномочий во всех делах, влияющих на безопасность производств, путем ясного определения этих границ и небольшого числа связей, подкрепленных определением и документальным оформлением обязанностей. Границы и обязанности устанавливаются и фиксируются в Положениях о подразделениях общества, Положениях об отделах, в должностных инструкциях руководителей адми-

нистрации, в должностных инструкциях специалистов и в аналогичных документах на уровне подразделений общества.

Ресурсы. На безопасность общества выделяются соответствующие ресурсы. Ресурсами обеспечивается кадровая политика, подготовка персонала, привлечение научно-исследовательских, проектных и конструкторских организаций в помощь персоналу; реклама достижений и фирменного лица общества. Ресурсы выделяются в количестве достаточном, чтобы обеспечить персоналу, занятому на всех связанных с безопасностью работах, необходимое оборудование, приспособления и вспомогательную техническую инфраструктуру, их поддержание, ремонт и обновление.

Саморегулирование. В обществе обеспечивается постоянная оценка всей деятельности, которая вносит вклад в безопасность производств. К ней относится, например, назначение и подготовка персонала, обратная связь от опыта эксплуатации, контроль изменения проектов, модернизации производств и изменения в нормативно-технической документации. Смысл этого состоит в том, чтобы привести свежий взгляд и сделать возможными новые подходы с помощью компетентных лиц или организаций, в т.ч. не входящих в цепочку административных структур. Таким образом, выше изложены принципы деятельности, которые определяют рабочую атмосферу и требуют для успеха дела приверженность культуре безопасности на уровне администрации.

Приверженность на уровне руководителей. На позицию отдельной личности в большей степени влияет рабочая атмосфера. Руководители всех уровней формируют технологический климат и поощряют действия, ведущие к безопасности в соответствии с целями и политикой в вопросах безопасности, заявленными обществом.

Определение ответственности. Нести персональную ответственность помогают однозначные и ясные границы полномочий. Персональная ответственность определяется и документируется в должностных инструкциях до-

статочно детально для того, чтобы избежать неоднозначного толкования. Определения персональных обязанностей и ответственности на всех уровнях регулярно пересматриваются для того, чтобы избежать недостатков в вопросах разделения ответственности, связанных с пропусками или перекрытиями. Ответственность на определенном уровне утверждается на более высоком уровне управления. Руководители обеспечивают понимание отдельными лицами своей ответственности, а также ответственности своих ближайших коллег и руководителей, понимание того, как ответственность их подразделения взаимодействует с ответственностью других подразделений. Ответственность, возложенная на руководителя общества за его безопасность, выделяется особо. Администрация общества обеспечивает сама или с помощью третьей стороны подтверждение того, что другие организации, чья деятельность влияет на безопасность производств общества, несут свою ответственность удовлетворительно.

Организация и контроль выполнения работ. Руководители обеспечивают точное исполнение работ, связанных с безопасностью опасных производств. С этой целью созданы и действуют системы документов, от общих директив до детальных рабочих инструкций, которые являются ясными, недвусмысленными и образуют единый пакет. Эти документы подвергаются процедуре актуализации в рамках процесса по обеспечению качества, для чего используются утвержденные в установленном порядке методики. Руководители обеспечивают выполнение всех задач в соответствии с нормативно-технической документацией. Они создают условия в подразделениях для проведения надзора и контроля, добиваясь высокой исполнительской дисциплины.

Квалификация и подготовка. Руководители обеспечивают подбор квалифицированного персонала для исполнения своих обязанностей. Процедура отбора и назначение работников (персонала) обеспечивают их удовлетворительную начальную квалификацию как по объёму знаний, так и по образова-

нию. Для отдельных наиболее опасных и ответственных работ (ядерно-, пожарно-, взрывоопасные участки) оценка пригодности к исполнению обязанностей включает проверку физических и психологических параметров здоровья персонала. В дальнейшем обеспечиваются необходимая подготовка и переподготовка в соответствии с программами, учитывающими как общие, так и специфические черты характера работ. Проверка знаний (экзамен), оценка технической компетенции персонала являются составной частью программы подготовки.

Нормативно-техническая документация постоянно совершенствуется для того, чтобы инструкция постепенно обеспечивала больше, чем просто техническое мастерство и детальное знание руководств, которые должны строго выполняться. Это существенное требование дополняется широкой подготовкой, обеспечивающей понимание каждым значимости его обязанностей и последствий ошибок, вызванных неправильными взглядами или недостатком опыта. Подготовка и образование обеспечивают всему персоналу знания об ошибках, которые могут произойти в их области деятельности. Такая подготовка базируется на основе понимания связанных с этой деятельностью проблем безопасности, включая в дальнейшем рассмотрение возможных последствий таких ошибок, а также того, каким образом их можно избежать или принять корректирующие меры, если они произойдут.

Поощрения и наказания. В конечном итоге хорошие результаты определяются поведением персонала, которое формируется под влиянием персональных и групповых мотивов и интересов. С этой целью руководитель поощряет, одобряет и стремится найти реальное вознаграждение за заслуживающее одобрения отношение к безопасности. Важно, чтобы система вознаграждений не поощряла высокий уровень производства, если это угрожает безопасности. Ошибки, когда они случаются, должны быть не только предметом разбирательства, но и источником опыта, из которого может быть извлечена польза. Работники индивидуально поощряются определять, докла-

дывать и корректировать несовершенства (трудности, недостатки, ошибки) в своей работе для того, чтобы помочь себе и другим избежать проблем в последующей работе. Тем не менее для случаев повторяющихся нарушений или больших просчетов руководители используют свое право на дисциплинарные меры, т.к. в противном случае безопасность будет разрушена. Применение санкций производится таким образом, чтобы не побуждать к сокрытию ошибок.

Ревизия, аналитические обзоры и сравнения. В обязанности руководителей входит применение практики контроля. С этой целью проводятся систематические ревизии (пересмотр): программ подготовки персонала; процедур назначения персонала; практики выполнения работ; документации и системы обеспечения качества с привлечением экспертов, не участвующих в выполнении контролируемой функции, из внешней организации.

Старшие руководители осуществляют систематические обзоры показателей работы организации. Все существенные события, имевшие место на производстве, анализируются в тесном сотрудничестве с персоналом, которого они коснулись, чтобы помочь персоналу оценить их сильные и слабые стороны. В долгосрочном плане показатели безопасности отражают эффективность культуры безопасности. Общепризнанные показатели, которые характеризуют меру внимания к безопасности производства, это, например, средняя доза облучения персонала, число и тяжесть инцидентов, число недостатков в регламенте работ, длительность неготовности систем безопасности и другие, понятные для персонала показатели, существенность и значение которых легко оцениваются и признаются. Для контроля соблюдения требований по безопасности проводится анализ, готовятся обзоры рабочих, оперативной документации и записей. Весь такой опыт является предметом регулярных аналитических обзоров для того, чтобы извлечь уроки, разработать и внедрить необходимые корректирующие меры. Безопасность опасных производств постоянно находится под контролем инспекций, посещений офици-

альных лиц высокого ранга и внутренних совещаний и семинаров по вопросам безопасности. Их результаты оцениваются и своевременно используются. Таким образом, действуя в соответствии с изложенными принципами, руководители демонстрируют свою приверженность безопасности и побуждают к этому других. Практика формирует атмосферу, в которой работают люди. Главной задачей руководителей является обеспечение того, чтобы персонал воспринимал рабочую обстановку, извлекал из нее пользу, постоянно стремился к высоким показателям в работе, руководствуясь при этом приоритетом безопасности.

Приверженность на уровне работников (персонала). Поведение всех тех, кто стремится к успеху в делах, влияющих на безопасность опасных производств, определяется формулой: В результате вносится большой вклад в высокий уровень безопасности и возникает персональная гордость в связи с исполнением важных задач на высоком профессиональном уровне.

Критическая позиция. Критическая позиция исполнителя по отношению к безопасности направлена прежде всего на себя, на осознанное и продуманное выполнение как своих обязанностей в целом, так и отдельных операций. Здесь должен реализовываться так называемый принцип STARKa.

ОСТАНОВИСЬ – S

Удели время и отложи в сторону другие дела и сконцентрируйся на задании.

ПОДУМАЙ - T

Изучи и проанализируй задание: Выполнял ли ты подобную работу раньше? Понятно ли тебе задание? Есть ли у тебя нужные процедуры, инструменты? Достаточно ли времени и твоих знаний для выполнения задания?

ДЕЙСТВУЙ - A

Убедись, что ты выполняешь задание правильно: действуй согласно процедуре, отмечай отклонения и возможности улучшения, если возникли вопросы, остановись и обратись за советом.

ПРОАНАЛИЗИРУЙ - R

Правильно ли ты выполнил то, что требовалось? Оцени качество процедур, свои действия и наблюдения, было ли достаточно времени? Совпал ли результат выполненной работы с целью задания?

СООБЩИ - K

Доложи руководству о выполнении задания: сделай запись о выполнении задания, передай свои наблюдения руководителю и коллегам, что можно сделать лучше, какие изменения процедур и оборудования возможны?

Особенно важно иметь ответы на все вышеперечисленные вопросы при выполнении нетиповых работ, которые проводятся по специально разработанным программам. В случае решения обычных задач, к выполнению которых человек подготовлен, ответы на них следуют автоматически, а чаще всего над этими вопросами специалист и не задумывается.

Строго регламентированный и осторожный подход. Работники придерживаются строго регламентированного и осторожного (взвешенного подхода). Он включает: понимание инструкции на выполнение работы; следование инструкции; готовность к неожиданному развитию событий; прекращение работы и обдумывание при появлении трудностей; обращение за помощью при необходимости; особое внимание к методичности, своевременности и упорядоченности; строгое следование установленной последовательности операций.

Коммуникативность. Это понятие означает эффективно действующие, правильно организованные потоки информации, строгое соблюдение правил обмена информацией. Оно включает: получение необходимой информации от других; передачу информации другим; четкое и детальное ведение записей (документирование) и представление докладов о результатах работы независимо от того, рутинная она или необычная; разработку на рабочих местах предложений, улучшающих безопасность. Критическая позиция, строго регламентированный и осторожный подход, коммуникативность – все

это принципы эффективной культуры безопасности работников, прививая которые, мы вырабатываем у персонала сознательное отношение к безопасности. Соблюдение изложенных выше принципов культуры безопасности в деятельности организаций позволит значительно повысить безопасность производств, их имидж и приемлемость. Стоит отметить, что на потенциально опасных объектах уделяется очень большое значение безопасности, что не удивительно.

1.2. Понятие потенциально опасного объекта

Понятие потенциально опасного объекта тесно связано с обязанностью исполнения дополнительных требований по уменьшению риска чрезвычайных ситуаций техногенного характера на этих объектах. Итак, что такое потенциально опасный объект? В тексте Федерального закона от 21 декабря 1994 г. № 68-ФЗ "О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера" есть определение потенциально опасного объекта:

Статья 1. Потенциально опасный объект - это объект, на котором расположены здания и сооружения повышенного уровня ответственности, либо объект, на котором возможно одновременное пребывание более пяти тысяч человек.

1. Объекты, на которых возможно одновременное пребывание более пяти тысяч человек, определяются на основании их проектной документации.
2. К зданиям и сооружениям повышенного уровня ответственности относятся здания и сооружения, отнесенные в соответствии с Градостроительным кодексом Российской Федерации к особо опасным, технически сложным или уникальным объектам (Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2009 г. № 384-ФЗ "Технический регламент о безопасности зданий и сооружений)" и, в свою очередь, в соответствии с ГК: *Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ.*

Статья 48.1. Особо опасные, технически сложные и уникальные объекты (введена Федеральным законом от 18.12.2006 № 232-ФЗ).

1. К особо опасным и технически сложным объектам относятся: 1) объекты использования атомной энергии (в том числе ядерные установки, пункты хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ, пункты хранения радиоактивных отходов); 2) гидротехнические сооружения первого и второго классов, устанавливаемые в соответствии с законодательством о безопасности гидротехнических сооружений; 3) сооружения связи, являющиеся особо опасными, технически сложными в соответствии с законодательством Российской Федерации в области связи; 4) линии электропередачи и иные объекты электросетевого хозяйства напряжением 330 кил вольт и более; 5) объекты космической инфраструктуры; 6) объекты авиационной инфраструктуры; 7) объекты инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования; 8) метрополитены; 9) морские порты, за исключением объектов инфраструктуры морского порта, предназначенных для стоянок и обслуживания маломерных, спортивных парусных и прогулочных судов; 10) тепловые электростанции мощностью 150 мегаватт и выше; 11) опасные производственные объекты, подлежащие регистрации в государственном реестре в соответствии с законодательством Российской Федерации о промышленной безопасности опасных производственных объектов: а) опасные производственные объекты I и II классов опасности, на которых образуются, используются, перерабатываются, хранятся, транспортируются, уничтожаются опасные вещества; б) опасные производственные объекты, на которых получают, транспортируются, используются расплавы черных и цветных металлов, сплавы на основе этих расплавов с применением оборудования, рассчитанного на максимальное количество расплава 500 килограммов и более; в) опасные производственные объекты, на которых ведутся горные работы (за исключением добычи общераспространенных полезных ископаемых и разработки россыпных месторождений полезных ископаемых, осуществляемых открытым способом без применения взрывных работ), работы по обогащению полезных ископаемых.

2. К уникальным объектам относятся объекты капитального строительства (за исключением указанных в части 1 настоящей статьи), в проектной документации которых предусмотрена хотя бы одна из следующих характеристик: 1) высота более чем 100 метров; 2) пролеты более чем 100 метров; 3) наличие консоли более чем 20 метров; 4) заглубление подземной части (полностью или частично) ниже планировочной отметки земли более чем на 15 метров (см. *Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»*).

3. Опасные производственные объекты в зависимости от уровня потенциальной опасности аварий на них для жизненно важных интересов личности и общества подразделяются в соответствии с критериями, указанными в приложении 2 к настоящему Федеральному закону, на четыре класса опасности: I класс – опасные производственные объекты чрезвычайно высокой опасности; II класс – опасные производственные объекты высокой опасности; III класс – опасные производственные объекты средней опасности; IV класс – опасные производственные объекты низкой опасности.

4. Присвоение класса опасности опасному производственному объекту осуществляется при его регистрации в государственном реестре. Безопасность потенциально опасных объектов, наряду с проблемами безопасности других объектов, глубоко затрагивают практически все вопросы существования и жизнедеятельности человеческого общества.

1.3. Правовое обеспечение мероприятий по управлению безопасностью (охраной труда)

Общие вопросы правового обеспечения управления безопасностью

Проводимые мероприятия по поддержанию безопасности вмешиваются в производственный процесс, нарушая его, выводят из активного использования оборудование – иначе говоря, ведут к экономическим потерям производства. Кроме того, мероприятия по поддержанию безопасности требуют финансовых затрат на содержание органов управления, оплату проверки

приборов, проведение испытания средств защиты, освидетельствование объектов Ростехнадзора, аттестацию рабочих мест, медицинское освидетельствование работающих и другие мероприятия. В этой связи правовое обеспечение управления безопасностью позволяет законодательно установить структуру органов управления безопасностью, определить функции каждого из органов, потребовать проведения всех планов мероприятий и тем самым обеспечить законные права работающих на безопасный труд. В случае невыполнения или неполного выполнения требований безопасности работающие или надзорные органы в соответствии с российским законодательством вправе обратиться в суд. Однако правовое обеспечение включает в себя не только права и обязанности работодателей и работающих, но и содержит нормативную базу, являющуюся обязательной для руководителей всех отраслей, всех предприятий, организаций и учреждений.

Законодательные акты по обеспечению безопасности работающих.

Проведение мероприятий, направленных на сохранение жизни и здоровья работников, возложено на работодателя. Именно работодатель обязан создать безопасные условия труда, которые отвечали бы требованиям действующих правовых норм. Государство и общественные организации (профсоюзы) наделены полномочиями осуществлять контроль за исполнением работодателями своих обязанностей по организации и обеспечению безопасных условий труда. Современное общество во главу моральных ценностей ставит человеческую жизнь. Именно этим обусловлено повышенное внимание общественности к безопасным условиям труда, что, в свою очередь, не может не отразиться на содержании действующего законодательства, призванного служить интересам правового государства.

Законодательство об охране труда. Управление охраной труда в Российской Федерации осуществляется на следующих уровнях: международном; федеральном; региональном; на уровне предприятия. В соответствии с пунктом 4 статьи 15 Конституции РФ общепризнанные принципы и нормы меж-

дународного права и международные договоры Российской Федерации являются составной частью ее правовой системы. Если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем предусмотренные законом, то применяются правила международного договора. Основой международного законодательства об охране труда являются: Всеобщая декларация прав человека, принятая на третьей сессии Генеральной ассамблеи ООН 10 декабря 1948 г.; Европейская социальная хартия (новая редакция) от 3 мая 1996 г.; Конвенции Международной организации труда (МОТ), ратифицированные Федеральным законом РФ от 11 апреля 1998 г. №58-ФЗ, например Конвенция 1947 г. №81 «Об инспекции труда» и протокол 1995 г. к Конвенции 1947 г. «Об инспекции труда», Конвенция 1978 г. «О регулировании вопросов труда» и Конвенция 1981 г. «О безопасности и гигиене труда в производственной среде» и ряд других.

Российское законодательство об охране труда основывается на Конституции РФ и состоит: из федеральных законов; иных нормативных правовых актов Российской Федерации; законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации. Конституционные принципы законодательства об охране труда закреплены в статьях 7 и 37 Конституции РФ и определяют: в Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей; устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда; обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан; развивается система социальных служб, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты; каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы; признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разреше-

ния, включая право на забастовку; каждый имеет право на отдых; работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

К федеральным законам, содержащим нормы охраны труда, относятся: Трудовой кодекс РФ; Гражданский кодекс РФ; Кодекс об административных правонарушениях (КоАП РФ); Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний»; Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»; Федеральный закон «О пожарной безопасности»; Федеральный закон «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»; Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» и др. Иными нормативными правовыми актами Российской Федерации являются: указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления, распоряжения Правительства Российской Федерации; нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации (постановления, распоряжения, приказы министерств и ведомств).

В соответствии со статьей 211 ТК РФ государственными нормативными требованиями охраны труда, содержащимися в федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации и в законах и иных нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации об охране труда, устанавливаются правила, процедуры и критерии, направленные на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Порядок разработки и утверждения подзаконных нормативных правовых актов об охране труда, а также сроки их пересмотра устанавливаются Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Требования охраны труда обязательны для исполнения юридическими и фи-

зическими лицами при осуществлении ими любых видов деятельности, в том числе: при проектировании; строительстве (реконструкции) и эксплуатации объектов; конструировании машин, механизмов и другого оборудования; разработке технологических процессов; организации производства и труда. В Российской Федерации действует система нормативных правовых актов, содержащих государственные нормативные требования охраны труда. Государственными нормативными требованиями охраны труда, содержащимися в федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации, а также в законах и иных нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации об охране труда, устанавливаются правила, процедуры и критерии, направленные на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. **Требования охраны труда обязательны для исполнения юридическими и физическими лицами при осуществлении ими любых видов деятельности.** Перечень видов нормативных правовых актов, содержащих государственные требования по охране труда, утвержден Постановлением Правительства РФ 23 мая 2000 г. № 399 (табл. 1).

Таблица 1. Виды нормативных правовых актов

№ п/п	Нормативные правовые акты	Федеральный орган исполнительной власти, утверждающий документ
1	Государственные стандарты системы стандартов безопасности труда (ГОСТ Р ССБТ)	Госстандарт России* Госстрой России
2	Государственные санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (санитарные правила (СП), гигиенические нормативы (ГН), санитарные правила и нормы (СанПиН), санитарные нормы (СН))	Минздрав России*
3	Строительные нормы и правила (СНиП), своды правил по проектированию и строительству (СП)	Госстрой России
4	Правила безопасности (ПБ), правила устройства и безопасной эксплуатации (ПУБЭ), инструкции по безопасности (ИБ)	Госгортехнадзор России** Госатомнадзор России**

№ п/п	Нормативные правовые акты	Федеральный орган исполнительной власти, утверждаю- щий документ
5	Межотраслевые правила по охране труда (ПОТ Р М), межотраслевые типовые инструкции по охране труда (ТИ Р М)	Минтруда России*
6	Отраслевые правила по охране труда (ПОТ Р О), типовые инструкции по охране труда (ТИ Р О)	Федеральные органы исполнительной вла- сти

Примечания:

*В настоящее время Минтруда и Минздрав России преобразованы в Минздравсоцразвития России. Функции Госсанэпиднадзора выполняет Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор).

** В настоящее время Госгортехнадзор и Госатомнадзор России преобразованы в Федеральную службу по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор).

Далее приводятся примеры некоторых нормативных правовых актов: ГОСТ 12.0.004–90. ССБТ. Организация обучения безопасности труда. Общие положения. СанПиН 2.2.2/2.4.1340–03. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам. СП 2.2.1.1312–03. Гигиенические требования к проектированию вновь строящихся и реконструируемых промышленных предприятий. ГН 2.1.8/2.2.4.019–94. Временные допустимые уровни (ВДУ) воздействия электромагнитных излучений, создаваемых системами сотовой связи. СНиП 12.03–2001. Безопасность труда в строительстве. Общие положения. СП 12-136–2002. Решения по охране труда и промышленной безопасности в проектах организации строительства и в проектах производства работ. ПБ 10-382–00. Правила устройства и безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов. ПОТ РО-14000-005–98. Положение. Работы с повышенной опасностью. Организация проведения. ТИО РМ-073–2002. Межотраслевая типовая инструкция по охране труда при работе с ручным электроинструментом и др.

Помимо перечисленных выше нормативных правовых актов обязательными для исполнения являются нормы и/или правила пожарной безопасности (НПБ и ППБ). Порядок классификации и кодирования нормативных документов по пожарной безопасности определяется НПБ 06–96. Вопросы безопасности, касающиеся чрезвычайных ситуаций в РФ, регламентируются стандартами БЧС. основополагающим стандартом системы является ГОСТ Р 22.0.01–94 БЧС. Безопасность в ЧС. Основные положения. Всеми вышеперечисленными нормативными актами необходимо руководствоваться при разработке конструкторской, проектной, технологической документации, применять в повседневной работе при использовании функций надзора и контроля безопасного производства работ и т.д. Государственные нормативные требования охраны труда утверждаются сроком на 5 лет и могут быть продлены не более чем на два срока. Решение о продлении срока действия государственных нормативов требований охраны труда либо об их досрочной отмене может быть принято не позднее чем за 9 месяцев до окончания срока их действия. Государственные нормативные требования охраны труда подлежат пересмотру независимо от установленного срока их действия в следующих случаях: при изменении законодательства Российской Федерации об охране труда; при изменении межотраслевых правил и типовых инструкций по охране труда; при внедрении новой техники и технологий; по результатам анализа производственного травматизма, профессиональных заболеваний, аварий и катастроф в Российской Федерации. В субъектах Российской Федерации законодательство об охране труда состоит из Конституций или Уставов субъектов Российской Федерации, законов об охране труда, социальном партнерстве, об объединениях работодателей и др. Нормативные акты по охране труда, принимаемые с Российской Федерации, а также локальные нормативные акты не могут содержать требования, ухудшающие положение работников по сравнению с требованиями, принятыми в актах, приведенных выше.

Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Система стандартов безопасности труда – это комплекс взаимосвязанных стандартов, содержащих требования, нормы и правила организационно-технического, метрологического, санитарно-гигиенического характера, направленные на обеспечение безопасных условий труда, сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. Целью ССБТ является установление комплекса взаимосвязанных стандартов, направленных на проведение согласованной политики государств – участников Соглашения в области стандартизации безопасных условий труда.

ССБТ не исключает действия нормативных правовых актов, содержащих государственные требования охраны труда, в том числе и правил, утвержденных органами исполнительной власти в пределах их полномочий. Нормативные правовые акты, содержащие государственные требования охраны труда, нормы и правила, утвержденные органами исполнительной власти, и стандарты ССБТ должны быть взаимно увязаны.

Обозначение межгосударственного стандарта ССБТ состоит из индекса (ГОСТ), регистрационного номера, первые две цифры которого (12) определяют принадлежность стандарта к комплексу ССБТ, последующая цифра с точкой указывает группу стандарта и три последующие цифры – порядковый номер стандарта в группе. Через тире указывается год утверждения (переиздания) стандарта. Примеры: ГОСТ 12.0.001–82, ГОСТ 12.1.025, ГОСТ 12.2.046, ГОСТ 12.3.036, ГОСТ 12.4.031 и др. В ССБТ входят следующие классификационные группировки: 0 – организационно-методические стандарты; 1 – стандарты требований и норм по видам опасных и вредных производственных факторов; 2 – стандарты требований безопасности к производственному оборудованию; 3 – стандарты требований безопасности к производственным процессам; 4 – стандарты требований к средствам защиты работающих. **Стандарты группы «0» устанавливают:** организационно-методические основы стандартизации в области безопасности труда (цели, задачи и структуру системы, внедрение и контроль за соблюдением стандартов ССБТ, терминологию в области безопасности труда, классификацию

опасных и вредных производственных факторов и др.); требования (правила) к организации работ, направленных на обеспечение безопасности труда (обучение работающих безопасности труда, аттестацию персонала, методы оценки состояния безопасности труда, управление системой охраны труда и др.).

Стандарты группы «1» устанавливают: требования по видам опасных и вредных производственных факторов, предельно допустимые значения их параметров и характеристик; методы контроля нормируемых параметров и характеристики опасных и вредных производственных факторов; методы защиты работающих от опасных и вредных производственных факторов.

Стандарты группы «2» устанавливают: общие требования безопасности к производственному оборудованию; требования безопасности к отдельным группам (видам) производственного оборудования; методы контроля выполнения требований безопасности.

Стандарты группы «3» устанавливают: общие требования безопасности к производственным процессам; требования безопасности к отдельным группам (видам) технологических процессов; методы контроля выполнения требований безопасности.

Стандарты группы «4» устанавливают: требования к отдельным классам, видам и типам средств защиты; методы контроля и оценки средств защиты; классификацию средств защиты.

Стандарты ССБТ должны иметь групповой заголовок: «Система стандартов безопасности труда». Стандарты ССБТ групп 0, 1, 2, 3, 4 являются межгосударственными стандартами. В необходимых случаях государства — участники Соглашения могут разрабатывать национальные стандарты ССБТ групп 0, 1, 2, 3, 4, развивающие и конкретизирующие положения межгосударственных стандартов ССБТ. Национальные стандарты ССБТ должны быть гармонизированы с межгосударственными стандартами ССБТ и не должны нарушать их требования, а также правила и нормы безопасности, установленные органами исполнительной власти по вопросам, отнесенным к их компетенции. Установлены следующие категории стандартов: межгосударственные стандарты (ГОСТ М); отраслевые стандарты (ОСТ); республиканские стандарты (РСТ); стандарты предприятий (СТП).

Межотраслевые и отраслевые нормативные правовые акты. К числу таковых относятся правила и инструкции по охране труда, которые имеют следующие обозначения (аббревиатуры): ПОТ Р М – правила по охране труда: Р – Россия, М – межотраслевые; ПОТ Р О – правила по охране труда: Р – Россия, О – отраслевые. ТИ Р М – типовые инструкции по охране труда: Р – Россия, М – межотраслевые; ТИ Р О – типовые инструкции по охране труда: Р – Россия, О – отраслевые. Кроме межотраслевых инструкций по охране труда, разрабатываемых и утверждаемых Минздравсоцразвития, и отраслевых инструкций по охране труда, разрабатываемых и утверждаемых федеральными органами исполнительной власти, на каждом предприятии на основании вышеперечисленных правил и инструкций, как правило, разрабатываются свои локальные инструкции по охране труда по видам работ или по профессиям. Порядок разработки ПОТ и ТИ, а также локальных инструкций определяется: Постановлением Минтруда и социального развития РФ от 17.12.2002 г. № 80 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке государственных нормативных требований охраны труда»; Постановлением Минтруда и социального развития РФ от 13.05.2004 г. «Об утверждении методических рекомендаций по разработке инструкций по охране труда».

Документы по обеспечению безопасности предприятия (локальные нормативные акты предприятия). Локальные нормативные акты предприятия по управлению промышленной безопасностью и охраной труда принимаются работодателем. В них отражаются вопросы, которые не регулируются нормативными актами Российской Федерации и ее субъектов. К таковым можно отнести: стандарты предприятия; коллективные договоры и соглашения по охране труда; инструкции по охране труда; положения, приказы и т.п. Локальные нормативные акты предприятия условно можно разделить на два вида: принимаемые работодателем единолично, например приказы, распоряжения; принимаемые с учетом мотивированного мнения представительного органа работников (профсоюза и др.), например коллективные договоры, соглашения по охране труда, инструкции по охране труда и др.

1.4. Корпоративное поведение

Корпоративное поведение – комплекс действий, связанных с управлением хозяйственными обществами. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели деятельности хозяйственных обществ и на их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста. Корпоративное поведение призвано обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка. Специалисты, принимающие участие в разработке Кодекса корпоративного поведения, отмечают, что многие вопросы деятельности организации носят неэкономический характер, лежат за пределами законодательной сферы и имеют не юридический аспект своего решения, а этический. Поэтому многие положения законодательства, регулирующие корпоративное поведение, основываются на этических нормах. Примером таких норм могут служить нормы гражданского законодательства, устанавливающие возможность, в частности, при отсутствии применимого законодательства исходить из требований добросовестности, разумности и справедливости, а также осуществлять гражданские права разумно и добросовестно. Таким образом, морально-этические стандарты разумности, справедливости и добросовестности являются составной частью действующего законодательства. Нередко именно нравственные критерии являются более строгими, чем нормы законодательства. Этические принципы, используемые в деловом сообществе, – это сложившаяся система норм поведения и обычаев делового оборота, не основанная на законодательстве и формирующая позитивные ожидания в отношении поведения участников корпоративных отношений. Этические нормы корпоративного поведения формируют устойчивые стереотипы поведения, общие для всех участников корпоративных отношений. Следование этическим нормам помогает обществу избежать рисков, поддерживает долгосрочный экономический рост и способствует осуществлению успешной предпринимательской деятельности. Этические нормы, наряду с законодательством, формируют политику корпоративного поведения общества, базирующуюся на учете интересов руководителей организации, или акционеров, и общества, что способствует укреплению позиций общества и увеличению его прибыли.

Стандартная структура Кодекса корпоративного поведения организации включает в себя следующие разделы: принципы корпоративного управления; общее собрание акционеров; совет директоров общества; исполнительные органы; корпоративный секретарь; раскрытие информации об обществе; контроль за финансово-хозяйственной деятельностью; дивиденды; урегулирование корпоративных конфликтов. Важно понимать, что стандарты корпоративного поведения применимы к хозяйственным обществам любых типов. Поэтому каждая организация может взять за основу предлагаемые направления и с учетом специфики собственной деятельности создать Кодекс корпоративного поведения своего предприятия. Ведущие эксперты подсчитали, что осваивая жизненное пространство, имя которому – цивилизованный рынок, только 10-15% из жаждущих утвердиться в рыночных структурах добиваются успеха. На удачу могут рассчитывать те, кто стремится к реализации своих творческих способностей, постоянно изучает людей, знает их нужды и интересы, завоевывает доверие людей, кто совестлив, порядочен и на личном примере показывает непрерывный рост духовного и профессионального совершенствования и, наконец, умеет раскрывать интеллектуальный потенциал людей. Всего этого можно достичь только в том случае, когда этика станет обязательной частью профессии, отражая тем самым высший уровень предпринимательского или управленческого мастерства.

1.5. Корпоративная этика

Понятие корпоративной этики. Нормы корпоративной этики. Этика – это свод правил и норм поведения в той или иной области человеческого общения. ***Корпоративная этика*** – это система моральных принципов, норм нравственного поведения, оказывающих регулирующее воздействие на отношения внутри одной организации и на взаимодействие с другими организациями. ***Субъектами*** корпоративной этики являются: *владельцы, руководители и работники организации*. Уже в Средневековье начали формироваться определенные системы корпоративных взглядов. Их наиболее характерными

чертами были: *солидарность людей одной профессии, строгая регламентация прав и обязанностей профессиональной деятельности* и т.д. В дальнейшем они получили развитие в недрах Римской католической церкви и нашли свое отражение в социальных энциikliках пап, которые появились в конце XIX века как реакция на бурное развитие социалистических учений. В поисках эффективной альтернативы церковь обратилась к идее корпоративизма. Впервые эта идея полно представлена в энциклике Льва XIII «*Rerum Novarum*» (1891). В ней была выдвинута концепция, которую сейчас называют «социальным партнерством», заключающаяся в сотрудничестве наемного труда и капитала, которые рассматриваются как два взаимосвязанных и взаимодополняющих фактора в процессе производства.

Общественному мнению корпоративные идеи были преподнесены во время дебатов о профсоюзном законе, чтобы противопоставить их развитию социалистических идей в рабочих профсоюзах. Что касается непосредственно деятельности предприятий, то ценностно-мотивационные, культурные компоненты хозяйственной жизни достаточно продолжительное время оценивались как второстепенный, не лимитирующий экономический рост и ресурс. Воспроизводство ценностной среды на предприятии происходило большей частью стихийно, хотя внимание к ней со стороны управленцев и ученых постоянно возрастало. Однако начиная с 70-х годов XX века воздействие на культурные составляющие деятельности организаций становится непрерывным и из единичного – массовым, приобретает черты хорошо скоординированной и приоритетной стратегии их руководства. По оценке М.В. Дубининой, «под воздействием корпоративной этики деятельность работников организуется не столько на основе приказов или компромиссов, сколько за счет внутренней согласованности ориентиров и стремлений сотрудников. Организация, построенная на единстве мировоззрения и ценностных установок ее членов, становится наиболее гармоничной и динамичной формой корпоративного сообщества». Таким образом, *назначение корпоративной этики* – регулирование вза-

имоотношений представителей различных профессий, объединенных общностью трудового коллектива, работающих в одной организации.

Корпоративную этику можно представить как систему с двумя подсистемами. Во-первых, это моральные и этические ценности организации и ее приоритеты в развитии. Во-вторых, это нормы и правила поведения сотрудников организации в формальных и неформальных ситуациях. Корпоративная этика базируется на ряде **принципов**. Принцип корпоративной этики – правило деятельности в системе норм нравственного поведения субъектов корпоративной этики при выполнении ими своих обязанностей.

1. *Отсутствие четко сформулированных правил корпоративной этики неизбежно приводит к отсутствию определенной преданности своему предприятию, что негативным образом сказывается и на работе конкретного сотрудника (сотрудников), и на прибыли всего предприятия в целом.* Например, передача конфиденциальной информации конкурирующему предприятию практически является этической нормой, ведь сотрудник не обязан заботиться о том обществе, членом которого не является. И лишь введение правил корпоративной этики позволяет человеку ощутить себя не просто винтиком в производственной машине, не инструментом, с помощью которого кто-то «делает деньги», а полноправным членом коллектива, почти что членом семьи.

2. *Корпоративная этика оговаривает коллективные принципы поведения.* Например: забота об общих интересах организации и каждого сотрудника в отдельности, обеспечение роста ценностей организации, соблюдение норм делового общения, создание и поддержание делового имиджа и безупречной репутации организации (при этом разговоры о том, как плохо обстоят дела в организации и какой начальник – хам, с посторонними становятся этически невозможными), поддержка общей стратегии и приоритетов организации, неиспользование имиджа организации во вред ей в личных целях, конфиденциальность полученной информации и т.д.

3. *Корпоративная этика оговаривает этические принципы служебных отношений.* Например, сотрудники ор-

ганизации должны с уважением относиться ко всем людям, они должны выполнять свои обещания, проявлять терпимость к чужому мнению, соблюдать вежливость и корректность, не вмешиваться в личную жизнь другого человека без его личной просьбы и т.д. 4. *Над правилами, которые устанавливаются корпоративным кодексом для сотрудников, находятся правила, установленные для самой организации.* Например: построение отношений с клиентами и партнерами исключительно на правовой основе, полная ответственность за качество своей продукции и выполнение договорных обязательств, создание и поддержка взаимовыгодных отношений с поставщиками и потребителями, признание трудовых заслуг сотрудников и обеспечение им справедливого вознаграждения, обеспечение социальных гарантий сотрудников и т.д. Другими словами, корпоративная этика должна удовлетворять принципам SMART: S (specific) – конкретная; M (measurable) – измеримая; A (acquireable) – достижимая; R (realistic) – реалистичная; T (time bound) – выполняемая в ограниченное время.

Основу норм корпоративной этики составляют *ценности*. Ценности – это относительно общие убеждения, которые определяют, что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей. Ценности могут быть *позитивными*, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, но могут быть и *негативными*, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом. 1. *Позитивные ценности, выраженные следующими высказываниями:* работа может быть выполнена на «отлично»; в споре рождается истина; интересы потребителя превыше всего; успех компании – это мой успех; настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с коллегами; не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель. 2. *Негативные ценности, выраженные следующими высказываниями:* начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям; ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак; не высовывайся; хорошо работать – это не

самое главное в жизни; всей работы не переделать. Ценности можно также разделить на *индивидуальные* и *организационные*, однако они во многом совпадают, но есть и такие, которые относятся исключительно либо к одной группе, либо к другой. Например, такие как «благополучие», «безопасность», «инициатива», «качество», «независимость» могут относиться к обеим группам, а такие как «семья», «предсказуемость», «работа», «авторитетность» относятся к индивидуальным, а «взаимозаменяемость», «гибкость», «изменение» связаны с организацией. Каждый вкладывает свой смысл в название ценности, поэтому стоит при изучении ценностных ориентаций просить уточнить смысл данной ценности, что имеется в виду под ней.

Основополагающими ценностями, на основе которых формируется корпоративная этика, как правило, являются: *компетентность и профессионализм*. Субъекты корпоративной этики должны: обладать качественным образованием, опытом работы, умением принимать взвешенные и ответственные решения; стремиться повышать свой профессиональный уровень; иметь инициативность и активность при исполнении должностных обязанностей, ответственность и дисциплинированность. *Честность и непредвзятость*. Это фундамент деятельности организации, ее деловой репутации. В организации не допускается конфликта между личными интересами и профессиональной деятельностью. *Ответственность*. Ответственность – гарантия качества деятельности организации. *Уважение человеческой личности*. Работники организации имеют право на честное и справедливое отношение к ним, независимо от расы, языка, политических и религиозных убеждений, половой, национальной и культурной принадлежности. *Патриотизм*. Работник должен быть как патриотом своего государства, так и патриотом своей организации. Он должен способствовать развитию организации и государства. *Безопасность*. Выражается в стремлении сохранить коммерческую тайну, в заботе о сохранении организации и в обеспечении не вредных и не опасных условий труда. *Благополучие*. Нацеленность на материальное благополучие

как условие реализации потребностей человека, его семьи, общности, в рамках которой он живёт. *Взаимозаменяемость*. Позволяет организации гибко реагировать на неожиданные изменения в окружающей среде и внештатные ситуации в самой организации. *Гармония*. Ориентация на соответствие различных аспектов, сторон жизнедеятельности организации независимо от того, эффективны ли данные явления или нет, главное, не нарушать равновесие, гармоничность отношений. *Гибкость*. Нацеленность на гибкость и побуждение работников к эффективному взаимодействию, совместным поискам оптимального решения проблемы, приемлемых для представителей различных служб способов реализации намеченных целей, своевременное реагирование на изменения окружающей среды (особенно актуальна в нестабильной внешней среде). Следует перечислить и нравственные качества, на которых базируется корпоративная этика: *отзывчивость; внимательность; доброжелательность; способность воспринимать критику; преданность; порядочность, честность; скромность; открытость* и др.

Виды корпоративного делового общения. Корпоративное деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен деятельностью, информацией и опытом между субъектами одной организации. Цель корпоративного общения – постановка и решение определенных целей и конкретных задач в интересах конкретной организации. Этим оно отличается от делового общения в широком смысле слова.

Особенностью корпоративного делового общения является то, что его невозможно прекратить (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Значительную часть корпоративного делового общения занимает служебное общение, т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации, в которой они работают. Однако корпоративное деловое общение – понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие, которое происходит не только в организации, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и т.д. Главные *функции* корпоративно-

го делового общения: *организация совместной деятельности; формирование и развитие межличностных отношений; познание людьми друг друга.*

Корпоративное деловое общение можно условно разделить: на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между субъектами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное; *вертикальное* и *горизонтальное*. В ходе вертикального общения осуществляется общение между начальником и подчиненным, в ходе горизонтального – между равными по статусу сотрудниками; *вербальное* и *невербальное*. Вербальное общение осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и т.д.; *устное* и *письменное*. С точки зрения формы речи оно может осуществляться путем устной речи с использованием различных каналов связи или при непосредственном общении. Или быть письменным, когда субъекты общения обмениваются письменными посланиями по различным каналам связи. Если деловая письменная речь представляет официально-деловой стиль речи, то устная деловая речь – различные формы гибридных стилевых образований; *межличностное* и *публичное*. С точки зрения количества участников в ходе корпоративного делового общения оно осуществляется как между личностями – субъектами общения, так и между личностью и группой.

Этические нормы корпоративного общения. Нормы – требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье. Нормы усваиваются вместе с ценностями в процессе социализации, адаптации, но ***имеют менее устойчивый характер, чем ценности.*** Нормы согласуются с ценностями, обеспечивают достижение целей в соответствии с ценностями. Оказывают влияние на поведение при наличии санкций, которые формируются одновременно с нормами. Следование усвоенным и включённым в структуру личности нормам стано-

вится самоценным поведением, и нежелание следовать им вызывает негативную реакцию, человек санкционирует себя сам (чувство вины, тревоги, переживания и т.п.). **Этические нормы корпоративного общения** - это система определенных нравственных стандартов поведения субъектов общения одной организации. Они не регламентируют частную жизнь сотрудника, не ограничивают его права и свободы, а лишь определяют нравственную сторону его деятельности, устанавливают этические нормы служебного поведения. Поэтому, раскрывая вторую подсистему корпоративной этики – ее нормы, остановимся на **правилах поведения**. *Правила поведения можно разделить на правила, касающиеся взаимоотношений равных по статусу сотрудников (по горизонтали), и правила взаимоотношения по вертикали:*

1. Создавая и поддерживая комфортную рабочую обстановку, работники одного статуса должны соблюдать следующие нормы и правила поведения: *уважительно относиться друг к другу; в рабочее время не заниматься делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей; не демонстрировать коллегам свое плохое настроение; не сквернословить, не проявлять несдержанность и агрессию; всегда извиняться за свое некорректное поведение; помогать коллегам, делиться знаниями и опытом; не обсуждать личные или профессиональные качества коллег в их отсутствие; быть вежливыми и корректными; быть внимательными к чуждому мнению и др.*

2. Руководителям рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила поведения: *показывать сотрудникам пример хорошего владения нормами и правилами этики и делового этикета; не критиковать работников в присутствии других работников, делать это конфиденциально; уметь признавать перед подчиненными свои ошибки и не преследовать их за конструктивную критику в свой адрес и др.*

Нормы и правила не являются чем-то статичным. Это динамические образования, которые имеют тенденцию изменяться под воздействием определенных факторов. Они сохраняются на индивидуальном уровне до того мо-

мента, пока их соблюдение является функционально полезным для организации, группы или отдельных людей. В противном случае они могут сохраняться лишь в нормативных документах. В зарубежной управленческой практике выработан ряд специальных мероприятий и методов, направленных на формирование здоровой этической основы трудовых отношений в организации: *корпоративные кодексы*, представляющие собой свод принципов и правил делового поведения, являются центральным элементом корпоративной этики. Сегодня их имеют почти все крупные корпорации и около половины мелких фирм; *«карты этики»* – набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс корпорации для каждого сотрудника компании. Они содержат также имя и телефон консультанта компании по этическим вопросам; *комитеты (или отдельные специалисты) по этике* призваны вырабатывать этическую политику организации, а также решать конкретные этические проблемы, возникающие в ходе повседневной практики; *обучение сотрудников и руководителей этичному поведению* проводится, как правило, на базе семинаров и краткосрочных курсов. Например, за рубежом этическая проблематика активно интегрируется в систему высшего образования. Так, в частности, крупный бизнесмен и бывший посол США в Нидерландах Дж. Шэд выделил 20 млн дол. Гарвардскому университету на создание программы по этике бизнеса. Ее цель он видел в том, чтобы выпускники, прослушавшие курс, обладали такими моральными убеждениями, которые обращали бы их профессиональные знания на благо общества, а не в ущерб ему. Для этого, считал Шэд, надо: во-первых, отсеивать кандидатов с искаженными моральными устоями уже на стадии приема в университет; во-вторых, сделать этическую проблематику неотъемлемой частью каждой дисциплины, не ограничиваясь одним курсом по этике; *этическая экспертиза*, которая представляет собой всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации или отдельного проекта. Результатом такой экспертизы становится система предложений, направленных на улучшение морально-

го климата в организации, ее имиджа в глазах общественности, внесение коррективов в деятельность организации. Когда по тем или иным причинам проблемы организации не могут быть решены собственными силами, приглашаются независимые консультанты по этике со стороны.

Основные нормы корпоративного поведения стали формулироваться в начале 1990-х гг. в «кодексах корпоративного поведения», принятых в странах с наиболее развитыми рынками капитала: Англии, США и Канаде. Эти кодексы регулировали практику корпоративного поведения, в частности, вопросы обеспечения интересов акционеров, подотчетности директоров и руководства компанией. С тех пор во многих странах изданы кодексы корпоративного поведения с соответствующими методическими рекомендациями. Раскроем более подробно назначение, структуру и содержание *кодекса корпоративной этики*. Условно кодекс корпоративной этики можно определить, как свод гласных и негласных правил, формулирующих основные принципы деятельности организации и соблюдение при этом норм морали. Правилами корпоративной этики регулируются нормы поведения сотрудников в ситуациях, которые не прописаны должностными инструкциями и законодательством государства. К примеру, это могут быть негласные нормы поведения на корпоративной вечеринке. Кодекс корпоративной этики позволяет решать различные вопросы, такие как открытое обсуждение выплаты вознаграждений или продвижения по служебной лестнице отдельных сотрудников. Как правило, у каждой организации свой индивидуальный кодекс, однако основы каждого из них складываются из общепринятых моральных ценностей и законов. Наибольший вклад в его формирование вносит верхушка организации, непосредственные руководители. Ценность кодекса корпоративной этики заключается в том, что его существование приводит к повышению рейтинга и привлекательности организации. Это связано с тем, что организация таким образом демонстрирует внутреннюю дисциплину, сплоченность членов и, соответственно, надежность. С этой точки зрения примечательно, что в 2002

году в США был принят закон, обязывающий все компании предоставлять этические кодексы для публичного доступа или аргументировать их отсутствие. Итак, кодекс корпоративной этики: определяет порядок разрешения конфликтных или нерегламентированных ситуаций; определяет и регулирует нормы поведения и морали в корпоративной среде; регулирует порядок принятия решений в сложных экономических или других ситуациях; формирует положительный имидж компании в бизнес-среде, тем самым повышая уровень доверия со стороны партнеров по бизнесу.

Таким образом, кодекс корпоративной этики является одним из эффективных инструментов управления, который полностью приложим к практике управления трудовыми коллективами.

1.6. Лояльность персонала

Обеспечить преданность персонала сложнее, чем осуществить косметические улучшения в кадровой политике или внедрить технологические новшества. Преданность, понимаемая как высшая степень лояльности, доверия сотрудников организации и готовность поддержать ее в трудные моменты – основной результат деятельности всего менеджмента организации и, в первую очередь, ее службы персонала. Лояльность можно определить как степень принятия работником целей и ценностей организации, проявляющуюся в действиях и поведении, способствующих, противоречащих или нейтральных (не наносящих вреда) по отношению к деятельности организации. Лояльность – следствие, результат процесса идентификации, самоотождествления сотрудника с теми требованиями, которые составляют тот идеальный образ работника, который видится ее руководством и большинством персонала в связи с ее миссией и ценностями и материализуется в фактических действиях и поведении. Уровень лояльности – это показатель удовлетворенности и качества отношений между работниками и администрацией, характеристика степени доверия подчиненных руководителям. Согласно ре-

результатам глобального исследования лояльности сотрудников, полностью лояльные или преданные компании сотрудники составляют лишь 34 %, а остальные подразделяются на тех, кто работает в данной организации в силу отсутствия альтернативы (31 %), на тех, которые готовы уйти в любую минуту (27 %), и на тех, которые могут при удобном случае перейти на другую работу (8 %). Лояльность может быть как реальной, действительной, так и внешней, показной, демонстрируемой. Таким образом, оценить лояльность работника организации можно, измерив величину его личного вклада в достижение целей компании. С точки зрения управления имеет значение лояльность как интегральная характеристика трудового поведения персонала организации в целом или сотрудников отдельных структурных подразделений.

Лояльность персонала: 1. Признаки лояльности. Для характеристики рассматриваемой стороны поведения работников используются также такие понятия: преданность (Г. Десслер), благонадежность, приверженность (Т. Соломанидина) и др. Один из наиболее авторитетных специалистов по организационному поведению, С.П. Роббинз, для обозначения высшей степени лояльного поведения использует еще одно понятие – организационное гражданство. Этим термином он обозначает поведение, обусловленное главным образом «доброй волей работника», не связанное с формальными требованиями, зафиксированными в нормативных документах (уставах, должностных инструкциях и т.п.), но в то же время, и это главное, способствующее «эффективному функционированию организации».

Таким образом, можно выделить два главных признака лояльности сотрудника организации: наличие определенных, нигде официально не зафиксированных обязательств, соответствующих целям и интересам организации; добровольное соблюдение этих обязательств без всякого внешнего давления. Как любое другое свойство человека, лояльность может иметь разную степень фактического наличия и проявления – от минимальной, низкой до высокой и максимальной. Создание подобной шкалы предполагает выбор инди-

каторов – доступных наблюдению и четкой фиксации признаков, соответствующих определенным уровням проявления лояльности. Такими индикаторами (на субъективном уровне) могут, например, служить привязанность к организации, готовность добросовестно работать в ней при любых условиях и с полной отдачей сил, добровольно следовать этическим предписаниям корпоративной культуры. Сюда можно добавить стремление избегать деструктивных конфликтов в процессе трудового взаимодействия, постоянное внесение предложений, связанных с совершенствованием работы подразделения или организации в целом, и др.

Лояльность персонала: 2. Объективные показатели лояльности. Объективными показателями лояльности служат соблюдение установленного трудового распорядка, отсутствие опозданий, прогулов, своевременное и качественное выполнение производственных заданий, исправная работа инструментов и оборудования, содержание в порядке рабочего места, соблюдение технологических требований. Лояльность персонала зависит от целого ряда факторов, подразделяющихся на три группы: факторов, связанных с объективными условиями труда в данной организации и на данном рабочем месте; вытекающих из представлений и установок руководства относительно человеческих ресурсов; личностных особенностей сотрудников. Работа в организации может быть привлекательна для сотрудника вследствие ее широкой известности, высокого статуса, хорошей заработной платы и социального пакета, стабильного характера производственного процесса, комфортного психологического климата. Лояльность также непосредственно связана с качеством отношения руководства к персоналу. В какой мере сотрудники ощущают заботу о них со стороны администрации? Что делает она для создания атмосферы доверия к своим действиям? Искренни ли действия, призванные создать такую атмосферу, или они просто дань формальному ритуалу? Ответы на подобные вопросы, опирающиеся на объективные данные, и будут показателями лояльности.

Наконец, на субъективном уровне лояльность как поведение зависит от личности работника. Кто-то не склонен часто менять работу, а кто-то, наоборот, не может долго трудиться, не меняя места работы. Одни предпочитают делать профессиональную карьеру в той организации, в которой они начали работать, другие строят свой карьерный рост, переходя из одной организации в другую. Связано это в основном с характером, воспитанием, индивидуальными потребностями, ценностями, жизненным опытом, а не с объективными свойствами организации. Очевидно, что существует положительная связь между степенью лояльности и стажем работы в организации: чем дольше сотрудник работает в ней, тем выше уровень его лояльности. Большое значение имеют также возраст и семейное положение. По данным исследований, 61% желающих сменить работу составляет молодежь в возрасте 22-29 лет. Это неженатые мужчины или незамужние женщины, рассматривающие организацию, в которой они работают, лишь как этап карьеры.

Лояльность персонала: 3. Дезинтеграция работника и организации. Обеспечить преданность персонала значительно сложнее, чем осуществить внешние косметические улучшения в кадровой политике или внедрить те или иные технологические новшества. Преданность, понимаемая как высшая степень лояльности, доверия сотрудников организации, в которой они работают, и готовность поддержать ее в трудные моменты – основной результат деятельности всего менеджмента организации и, в первую очередь, ее службы персонала. Это процесс постепенного разрыва отношений сотрудничества между работником и организацией, обусловленный нарушением психологического контракта, являющегося внутренней личностной основой добросовестного выполнения трудовых функций и заданий руководства, а также инициативного трудового поведения. Значение процесса дезинтеграции важно в основном по отношению к работникам, прошедшим стадию адаптации и находящимся в состоянии карьерного роста, удовлетворенным профессией и трудом. Это работники, которые в свое время успешно влились в коллектив, овладели необходимыми трудовыми навыками, приобрели по этой причине

определенный статус, но по некоторому стечению внешних и внутренних обстоятельств решили покинуть организацию. Часто дезинтеграция работника и организации — следствие некомпетентности или неделовой мотивации ее менеджмента и службы персонала. Механизм процесса дезинтеграции описал французский исследователь М. Кохэн в своей работе, посвященной стимулированию труда работников предприятий. В ней он дает полезную для практики управления организационным поведением схему постепенной дезинтеграции сотрудника и предприятия, поэтапно прослеживая возникновение, укрепление, развитие и действие установки работника на психологическое «выпадение» из ролевой структуры предприятия. Акту увольнению предшествует процесс дезинтеграции личности и предприятия, состоящий из четырех стадий, последовательно ведущих к уходу из организации: возникновение, укрепление, развитие и упадок. На первой стадии происходит разрушение позитивных представлений о компании и осознание того, что ничего нельзя изменить. На второй возникает непонимание, почему организация не заинтересована в развитии сотрудника. Он все меньше проявляет себя профессионально и перестает доверять фирме. На третьей преобладает чувство возмущения, начальство утрачивает авторитет, появляется склонность подчиняться любому распоряжению, каждодневная апатия и лень. Для четвертой стадии характерны автоматизм, утрата сознательной реакции на происходящее, стремление смешаться с другими, не высовываться. Психологически человек перестает быть членом коллектива. В этом случае процедура увольнения становится чисто формальным актом. Свой анализ роста психологической дезинтеграции человека и предприятия М. Кохэн сопровождает параллельным описанием типичных ошибок и недочетов в кадровой политике предприятия, приводящих к развитию этого негативного процесса.

Лояльность персонала: 4. Составляющие лояльности. Лояльность сотрудников организации имеет три составляющих: эмоциональную, прагматическую и нормативную. Эмоциональная сторона лояльности заключается в чувстве привязанности к организации, связанном дружескими отношениями

с многими сотрудниками, с ностальгическими воспоминаниями о важных и приятных событиях, произошедших за годы работы в ней, признанием заслуг и поощрениями. В основе такой привязанности лежит чувство идентичности сотрудника и организации, вовлеченности в ее дела, переживание ее успехов и неудач. В то же время эмоциональная составляющая лояльности обусловлена социально-психологическими потребностями в принадлежности к группе, общении, безопасности, соучастии и сопричастности к общим делам. Прагматическая составляющая основана на трезвом расчете и сопоставлении выгод, которые дает работа в организации, и ожидаемых возможных потерь, связанных с уходом. Сознание превышения потерь над выгодами заставляет сотрудника быть лояльным с практической точки зрения. Нормативная компонента связана с наличием определенных обязательств, которые нужно выполнять как по причине осознания личной ответственности за взятые обязательства перед самим собой (чувство долга), так и в силу формальных обязательств, вытекающих из трудового контракта. Изучение лояльности персонала диктуется необходимостью противостоять негативным тенденциям последних лет, связанным с ростом текучести персонала, чреватых потерями прибыли и снижением конкурентоспособности. Недостаточно лояльные сотрудники работают менее эффективно и качественно, чаще ошибаются, допускают хищения, распускают слухи, занимаются интригами, нарушают дисциплину и совершают другие проступки, наносящие вред компании. Именно эта категория работников составляет основную часть потока увольняющихся.

Программа развития лояльности персонала. Программа развития лояльности - это долгосрочное мероприятие. Кроме того, нельзя составить программу, которая с одинаковой легкостью подошла бы для каждой компании. Здесь мы предложим лишь некий костяк, который можно наполнить конкретным содержанием. Для реализации программы развития необходимо выполнение нескольких предварительных условий: 1) владелец компании заинтересован в такой работе. Он хочет, чтобы сотрудники компании стали более лояльными; 2) владелец компании согласен с теми изменениями, которые по-

следуют, он знает и согласен с теми затратами материального и нематериального плана, которые потребуются в процессе претворения плана в жизнь; 3) назначен конкретный ответственный за выполнение плана, за координацию усилий различных служб и подразделений. Статус этого сотрудника должен соответствовать важности задачи; 4) компания заинтересована в долгосрочных отношениях со своими сотрудниками. **Ниже приводится примерный план работ по созданию, увеличению и поддержанию лояльности среди сотрудников компании.**

Этап 1. Формулировка миссии компании. Определение долгосрочных и краткосрочных целей компании. Обнародование ценностных ориентиров и убеждений, которые должны разделяться всеми членами организации. Начинать следует с фундамента. Это правило действует даже в том случае, если вы собираетесь поставить палатку. Сначала надо подготовить место для строительства здания. Чем тщательнее вы отнесетесь к этому этапу, тем дольше простоит ваше здание, тем большее количество землетрясений оно способно выдержать. Не пренебрегайте формулировкой миссии. Знание миссии очень важно. Его можно сравнить с надписью на поезде, в которой одновременно указаны и конечный пункт следования, и тип вагона. Завершить описание этого этапа можно словами Томаса Ватсона, представителя компании IBM: «Я глубоко убежден в том, что каждое предприятие, чтобы выжить и преуспеть, нуждается в здоровом наборе основных убеждений, которыми оно руководствуется во всех своих решениях».

Этап 2. Избавление от тех, кто не хочет или не может следовать установленным нормам. Это очень сложный этап. Вы вдруг осознаете, что очень важный сотрудник не вписывается в новый образ компании. Оставить его значит рисковать будущим. Перевоспитать его — потерять несколько лет без гарантии успеха. Уволить — ослабить компанию, так как он играет в ней довольно значительную роль. В том, какое решение вы примете, будет отражаться ваша решимость и четкое видение будущего. В вашей системе ценно-

стей судьба компании должна быть выше судьбы отдельного человека. В противном случае откажитесь от идеи развития лояльности.

*Этап 3.*Выявление тех, на кого можно положиться, создание агентов влияния на местах. Один человек не в силах изменить принятые традиции и нормы. Если в компании всегда можно было опаздывать, то простого перехода к новому не будет. Важно, чтобы сотрудники видели, что вас поддерживают другие. В этом также находит отражение социальность человека. Он, конечно, не стадное животное, но иногда ему требуется увидеть, что кто-то уже идет по этому пути. Чем шире будет сеть агентов влияния, тем быстрее появятся первые результаты. Здесь уместно вспомнить результаты некоторых экспериментов американских социальных психологов. Испытуемому предлагали прочитать текст, в котором обосновывались чуждые ему мысли, и требовали, чтобы он убедительно произнес речь. Если человеку платили за произнесение речи деньги, любую сумму, то убеждения испытуемого не изменялись, он просто относился к этому, как к работе. Если же о деньгах не было и речи, то убеждения испытуемого часто менялись с тем, чтобы согласоваться с основными идеями предстоящей речи. Вы понимаете, что агенты влияния ни в коем случае не должны быть платными. Это и очень опасно, и весьма неэффективно. Существуют специальные методики создания группы влияния. Но эта тема выходит за рамки данной книги.

Этап 4. Планирование изменений, поиск барьеров и противоречий. При создании программы необходимых действий следует учесть информацию, изложенную в данной главе, чтобы учесть максимально возможное количество факторов. При этом начать следует с программы удержания ключевых сотрудников и создания справедливой системы вознаграждения.

Этап 5. Определение механизмов реализации планов, создание календарного плана, определение контрольных точек, назначение ответственных. Реализация планов. План останется на бумаге, если никто не станет изо дня в день воплощать его в жизнь. В конечном счете создание и повышение лояльности ничем не отличается от любой другой стройки. Подробный план очень

важен, но нужны также строители, которые будут класть кирпичи. Большой ошибкой будет полагать, что достаточно лишь одного желания для того, чтобы дом со временем вырос сам.

Этап 6. Контроль выполнения плана и его корректировка. Надо постоянно проверять, как идет дело. Возможно, вы уже достигли цели. Но если не провести необходимых измерений, то вы никогда об этом не узнаете. Ваши усилия должны отражаться в повышении сознательности сотрудников, в увеличении производительности труда, в уменьшении нежелательных увольнений.

Частная жизнь сотрудника и лояльность. Вопросы вмешательства в частную жизнь сотрудника и контроль лояльности тесно связаны с процессом сбора информации. Все больше компаний разрабатывают специальные правила, которые регламентируют такую работу по сбору информации о работнике, в том числе и о его частной жизни. Эти правила часто содержат следующие принципы. *Уместность.* Проводимые работы должны быть уместными в контексте происходящего. Уместность определяется субъективно лицом, ответственным за предотвращение происшествий. *Актуальность.* Проводимые мероприятия должны быть актуальны. Результаты мероприятий должны быть востребованными кем-либо. Недопустимо проводить работу, целью которой является само проведение работы. *Уведомление.* Человек должен быть предварительно уведомлен о том, что в отношении него будут применяться те или иные способы контроля, что в помещении, где он работает, установлены камеры наблюдения, прослушивающие устройства, другая спецтехника. *Сохранность информации.* Вся полученная информация должна храниться с максимально возможными предосторожностями. Защита информации - сложная задача. В настоящее время пишутся книги о том, каким образом можно сохранить и добыть информацию. Но никогда не будет идеальной системы защиты информации. Можно сказать, что все тайное рано или поздно станет явным. Именно из этого стоит исходить при планировании систем сохранения информации. *Конфиденциальность.* Доступ к информа-

ции должен быть не только регламентирован, но и строго дозирован. Например, один сотрудник имеет право только добавлять информацию в базу данных, другой имеет право не только добавлять, но и править добавленную им самим информацию, третий может прочитать информацию, добавленную другими, но не вправе изменять ее и т. д. Чем меньше людей обладает полными правами на доступ к информации, тем выше конфиденциальность.

Ознакомление с данными. Сотрудник имеет право ознакомиться со своим досье. По крайней мере, с его значительной частью. Он может указать, с чем он не согласен. И его мнение должно быть учтено. Конечно, полностью досье не может быть раскрыто по самым разным причинам. Какая часть должна оставаться закрытой - решает тот, кто знает его содержимое.

Экологичность мероприятий. Все, что делается для получения информации, не должно приносить проблемы и неприятности, не должно усложнять жизнь сотрудников, вынуждать их к изменениям своей жизни вопреки своим желаниям. Выделяют также четыре группы факторов, способствующих желанию сотрудников принадлежать организации и способствовать ее успеху: опыт работы, совпадение ценностей, организационная поддержка и организационная справедливость. Учитывая влияние этих факторов, можно соответствующим образом строить кадровую политику, а следовательно, быть более уверенным в своих сотрудниках. С другой стороны, в частности, эмоциональная лояльность соответствует не только интересам организации, лояльный сотрудник менее подвержен стрессу и более благополучен, а следовательно, вопрос лояльности можно отнести к области личной безопасности сотрудников.

Таким образом, механизм формирования лояльности играет значимую роль не только для благополучия организации, но для нормальной трудовой жизни сотрудника. Лояльность - это разумные, взвешенные и честные взаимоотношения, построенные по одинаковым правилам для обеих сторон.

Глава 2. КАДРОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ И ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Сущность кадрового администрирования

В условиях становления рыночной экономики возрастает значимость кадрового администрирования на предприятии с учетом требований действующего трудового законодательства. Упорядочение всех управленческих процессов играет очень большую роль в современном менеджменте. Далеко не на всех предприятиях данный процесс реализуется эффективно. Под кадровым администрированием понимается управление персоналом в организации в соответствии с требованиями действующего законодательства, т.е. управление в соответствии с законом. Каждая система кадрового администрирования в зависимости от вида организации и ее организационно-правовой формы внутри себя выделяет обязательные и необязательные документы в силу требований действующего законодательства либо в силу требований внутренних регламентов организации, либо связанных со спецификой работы и родом деятельности.

В целом профессиональное кадровое администрирование позволяет получить объективную оценку состояния кадрового учета, юридически грамотно построить трудовые отношения с сотрудниками и способствует существенному укреплению трудовой дисциплины; подготавливает кадровую документацию организации к проверкам и контролю со стороны компетентных государственных органов (инспекции по труду, профсоюзных организаций и др.); выявляет различные нарушения фактического характера в управленческих и производственных структурах, подразделениях, отделах организации.

С целью повышения эффективности системы кадрового администрирования на предприятии необходимо выполнение ряда следующих условий: 1.

Профессионализм менеджеров по управлению персоналом. Именно эти специалисты генерируют идеи, решают задачи, выстраивают правильную работу, позволяющую давать нужный результат. И если это условие не выполняется, то и системы кадрового администрирования как таковой нет.

2. Соблюдение требований трудового законодательства. Это условие выражается в правильном оформлении документов, соблюдении процедур, сроков, порядков. Нормативная база постоянно изменяется. Малейшее упущение может вызвать большой резонанс со всеми вытекающими рисками и последствиями.

3. Эффективность системы документооборота. Во многих организациях существует множество лишних и ненужных документов, которые не требуются в соответствии с требованиями трудового законодательства, но используются, потому что так привыкли или это кому-нибудь необходимо. Когда нет упорядоченной системы, отсутствуют внутренние коммуникации, работа производится нерационально: на все уходит больше времени, приоритеты расставляются не верно, теряются документы, которые по сути своей просто не там лежали, когда были нужны, и т.д. Разработка внутренних локальных актов, политик, регламентов и форм документов исходя из специфики деятельности организации либо принадлежности к определенной отрасли, минимизация кадрового документооборота (только то, что нужно по трудовому законодательству) – все это и многое другое позволяет выстраивать работу на нужном уровне и с минимальными трудовозатратами. Приведение в соответствие кадрового документооборота решает эту проблему, так как сразу все встает на свои места и эффективность функционирования службы управления персоналом повышается.

4. Эффективность внутриорганизационной коммуникации. При правильной постановке целей и задач в процессе личного контакта руководителя службы управления персоналом с подчиненными повышается результативность кадрового администрирования и деятельность службы в целом. Работа всего подразделения во многом зависит от работы с ней его руководителя, его боевого духа и желания вести за собой.

Формирование рациональной системы кадрового администрирования на предприятии достаточно трудоемкий процесс, требующий от руководителя большого профессионализма и компетентности. У менеджеров служб управления персоналом различных компаний свое понимание и представление, как должна функционировать данная система. Тем не менее при соблюдении описанных выше условий можно делать вывод о том, что выстроенная система кадрового администрирования работает эффективно.

Можно выделить следующие основные этапы кадрового администрирования: 1) общая оценка деятельности службы управления персоналом организации; 2) анализ внутренних нормативных кадровых документов (таких локальных документов, как Правила внутреннего трудового распорядка организации, Инструкция по охране труда и др.); 3) анализ личных дел сотрудников, должностных инструкций персонала, приказов руководителя; оценка системы хранения и обработки кадровой документации, своевременности и правильности ее оформления (трудовые книжки, журналы и регистры учета, реестры приказов и др.).

Чем больше предприятие, тем больше работы у кадровиков. Поэтому на помощь им приходят современные технологии. Речь идет о привлечении информационных технологий для ведения кадрового учета. Делается это при помощи объединения огромных массивов данных в структурированные базы. Дополнительно необходимо привлечение программистов, которые обязаны не только обучить администрированию баз данных рабочий персонал, но и обеспечить максимальную защиту конфиденциальных данных предприятия. Также в их обязанности входит регулярное создание копий базы данных с целью минимизации вероятности потери накопленной информации, связанной, например, со сбоем в работе оборудования и частичной или полной утерей документооборота. Естественно, это требует дополнительных затрат. Однако ведение документооборота на современном уровне предоставляет ощутимые бонусы: временные затраты на осуществление кадрового админи-

стрирования и документооборота будут значительным образом снижены. Часто на предприятии не уделяют должного внимания кадровому администрированию в связи с затратами времени на ведение документации, но не стоит забывать об ответственности по трудовому законодательству за нарушения норм, связанных с ошибками в кадровом учете. А это могут быть как административный штраф, так и судебное разбирательство, что не совсем приятная перспектива для предприятия. Если же руководитель не имеет возможности или желания тратить время на решение задач управления персоналом и документооборота, то он может обратиться в специальные компании, которые помогут в ведении кадрового учета и постановке делопроизводства по всем нормам законодательства. В Европе и США в большинстве распространена практика, когда задачи по организации и ведению кадрового администрирования делегируют специалистам. Речь идёт о дополнительном привлечении аутсорсеров. Суть этой работы не может оказывать прямого влияния на деятельность предприятия. Поэтому привлечение сторонних специалистов для работы с «бумажками» допустимо.

Контроль персонала. Проблема контроля персонала – это та проблема, с которой очень часто обращаются в тренинговые центры. Руководители зачастую не понимают, что, кого, когда и как контролировать для того, чтобы эффект от контроля был должным и сотрудники не чувствовали себя под постоянным наблюдением руководства. У каждого руководителя предприятия свой взгляд на проблему контроля персонала. Большинство из них осознают тот факт, что контролировать сотрудников и бизнес-процессы необходимо, но подходы к мониторингу сильно разнятся. Одни убеждены, что необходимо спрашивать только результат, другие предпочитают отслеживать все этапы выполнения заданий, а третьи и вовсе воспринимают контроль как шпионаж за сотрудниками и ловлю нарушителей дисциплины. Последний из перечисленных подходов – самый неудачный из всех. Слежка демотивирует работников и не способствует достижению высоких результатов. Что касается

вопроса выбора между контролем результата и контролем процесса, то самым верным решением будет совмещать эти два подхода, так как по отдельности они менее действенны, чем в комплексе. Необходимость и важность контроля чаще всего отрицают, конечно же, подчиненные. Их мотивы ясны: надзор ограничивает свободу и не дает заниматься личными делами на рабочем месте. Однако странно слышать, когда мнение о бесполезности контроля высказывают руководители. Ведь контроль – одна из основных функций менеджера. Контроль необходим везде, где ставятся задачи, а среди подчиненных есть не только сверхмотивированные, инициативные и талантливые сотрудники, но и те, кого просто необходимо контролировать. Контроль также необходим на этапах роста организации. Чем сложнее иерархическая структура компании, тем больше риск того, что процессы на нижних уровнях происходят не так, как было задумано на верхних. Контроль результата, безусловно, необходим: отслеживать итоговые показатели – это основа основ. Однако только контроль процесса (хода движения к результату) позволяет выявлять отклонения и вовремя принимать меры.

Возможно ли разделить эти два процесса и сосредоточиться лишь на одном? Если результат достигнут и план выполнен, то руководителю зачастую все равно, как именно подчиненные к нему пришли. В лучшем случае он предложит рассмотреть «наиболее эффективные практики работы» на обучающем семинаре компании. Однако, если результат не такой, как мы ожидали, возникает необходимость «докопаться» до причин сложившейся ситуации. И вот как раз в этом случае правильнее было бы отслеживать ход выполнения задачи, нежели потом откапывать истину. Причины отсутствия должного результата могут быть абсолютно разные: работнику не хватает знаний и навыков (требуется обучение), персонал перегружен (распределить задачи более равномерно), отсутствие мотивации у сотрудников (выяснить причины, принять меры), в подразделении не налажена координация работ, коллективу неправильно поставили задачи или завысили плановые показате-

ли (разобрать проблему с менеджером) и т.д. Опять же, чтобы определить истинную причину, необходимо следить за процессом работы. В идеале, еще на этапе движения к цели (результату), руководитель сможет обнаружить проблему и устранить ее, не дожидаясь провала в выполнении задачи. Итак, для эффективного управления организацией необходимо отслеживать не только результат, но и процесс. Однако эффективность контроля будет зависеть от того, кого именно мы хотим контролировать.

Контроль процесса намного важнее контроля результата в том случае, если мы контролируем работников, которые основную часть времени проводят за компьютером и выполняют стандартные операции. Например, сотрудники бухгалтерии, операционисты, операторы колл-центра, аналитики и т. д. Почему? Потому что результат для этих сотрудников – это строгое соблюдение регламентов и выполнение служебных обязанностей. Контроль результата выходит на первый план (но не отменяет контроль процесса), если мы проводим мониторинг сотрудников, которые основную часть рабочего времени тратят на задачи, которые сложно регламентировать. Особенной творческой составляющей здесь нет, но вот варианты достижения результата сотрудники могут выбирать сами. Поэтому и результат у них может быть разным. Особенно важно контролировать молодых специалистов. Оставляя им возможность самостоятельно выбирать варианты достижения цели, вы должны осознавать, что учиться на ошибках они будут за ваш счет.

Есть категория работников, которые являются представителями творческих профессий: некоторые управленцы, программисты, сотрудники научных отделов, дизайнеры, писатели и т. д. Как контролировать эту категорию? Этот вопрос всегда вызывает бурные дискуссии и не имеет однозначного ответа. Контролировать процесс в данном случае может быть вредно, а контроль результата не так прост, как кажется. Практически любое благое начинание или действие при неправильном подходе может привести к негативным последствиям. Контроль – не исключение. Есть несколь-

ко ошибок контроля, которые можно назвать классическими в силу их распространенности: 1) Контроль без понимания сути контролируемого процесса. Согласитесь, сложно контролировать тот процесс, который вы не понимаете. К примеру, менеджер не инженерной специализации не сможет контролировать технологический процесс самостоятельно. В этом случае лучше делегировать контроль специалисту в этой сфере. 2) Контроль, ограниченный инцидентами. Вы контролируете лишь ошибки работника и при первой возможности указываете ему на них? Ни один нормальный человек не выдержит, если вы будете его только «шпынять». Контроль должен быть системным, но не должен быть слишком плотным. Не дергайте сотрудника между контрольными точками и не забывайте отмечать интересные и нестандартные решения в его работе. 3) Скрытый контроль, переходящий в явный при выявлении нарушений. Контролировать работников скрытно полезно только в том случае, если вы хотите наладить процессы и благостно повлиять на мотивацию отстающих сотрудников. В любом другом случае такой вид контроля, особенно, если в какой-то момент вы себя выдадите, малоэффективен. 4) Формальный контроль. Если вы лишь грозитесь «учтите, я все проверю», но не предпринимаете в дальнейшем никаких действий, не ждите отдачи от такого «контроля». Без конкретных требований и дел он не работает.

2.2. Организация службы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений системы и должностных лиц. Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (или кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя. Уровень авторитета службы управления персоналом зависит не только от ее

управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс. В мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и все более очевидного ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В настоящее время службы управления персоналом выполняют ряд функций, которые раньше принадлежали экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Такое сосредоточение функций в одном структурном подразделении позволяет реализовать эффективный инструментарий управления человеческими ресурсами организации. Сегодня внимание служб управления персоналом в основном уделяется совершенствованию трудовых отношений, подбору кандидатов на вакантные должности, разработке и реализации учебных программ и программ социального развития, а также мотивации и стимулированию трудовой деятельности. Принятие решений по перечисленным вопросам осуществляется не только руководителем кадровой службы, но и другими линейными руководителями организации. В работе служб управления персоналом все больше преобладают не учетные, а аналитические и организационные аспекты деятельности. При этом отмечено резкое возрастание профессионального уровня работников кадровых служб. Сегодня в их состав входят специалисты в области психологии и социологии, трудовых отношений, специалисты в области разработки и организации учебных программ, а также менеджеры.

В последнее время во внутриорганизационном управлении появился ряд новых профессий и специальностей, таких как специалисты по отбору и найму персонала (рекрутеры), специалисты, проводящие собеседование с

претендентами на вакантные должности (интервьюеры), специалисты по разработке учебных программ, тренеры (преподаватели), консультанты по вопросам развития карьер, профессиональной ориентации и организационного планирования. Следует отметить, что многие западные организации в области решения кадровых вопросов пользуются услугами аутсорсинговых компаний, в качестве которых выступают рекрутинговые агентства, учебные центры, консультационные фирмы и т.д. К аутсорсинговым компаниям в кадровой сфере относятся, например, разработчики автоматизированных систем управления для служб управления персоналом, организации, специализирующиеся на построении системы выплат и компенсаций (льгот). Также на данный момент происходит специализация рекрутинговых компаний и обособление функции подбора руководящего персонала, а также специалистов высокого класса. Самой значительной по масштабу кадровых услуг является сфера профессионального обучения и повышения квалификации, на ее долю приходится 20-40 % затрат организаций.

В современных условиях наиболее приоритетными направлениями работы служб управления персоналом является решение следующих задач: обеспечение соответствия уровня квалификации требованиям современной экономики, где базовые навыки и знания требуют непрерывного обновления; контролирование роста издержек на рабочую силу; определение политики многонациональных корпораций в области сочетания найма дешевой рабочей силы зарубежных стран и населения собственных стран; расширение норм, регулирующих трудовые и организационные отношения, от соблюдения трудового законодательства до морально-этических норм (например, в области вопросов дискриминации, здорового образа жизни и т.д.); разработка методов поддержки сотрудников, работающих на виртуальной основе при помощи телекоммуникационных средств связи дома и не посещающих офис.

В современных организациях функции службы управления персоналом условно можно подразделить на два вида: управление трудовыми отношения-

ями; документальное оформление трудовых отношений. Управление трудовыми отношениями включает следующие функции: планирование персонала; обеспечение организации персоналом; оценка персонала; профессиональное обучение и развитие персонала; организация системы вознаграждения и социального развития; координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности. Оформление трудовых отношений включает следующие функции: подготовка кадровых приказов; ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты; оформление и учет трудовых книжек; ведение личных дел; консультирование сотрудников; составление и корректировка графиков отпусков; оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами, и некоторые другие функции. Следует отметить, что структура кадровой службы в конкретной организации должна определяться ее функциями и задачами, а не наоборот. Как видно из приведенных выше перечней, данные службы выполняют широкий ряд функций, связанных с существенными трудозатратами. При расчете количественных и качественных показателей состава службы управления персоналом необходимо учитывать следующие факторы: общая численность работников организации; специфика деятельности организации, а также производственные масштабы; социальная характеристика организации, структурный состав и квалификация персонала (наличие различных категорий персонала: рабочих, специалистов со средним или высшим образованием); уровень сложности и комплексности задач, решаемых службой управления персоналом.

Основным нормативным документом, предназначенным для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования персонала, является *Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих*. В справочнике приводятся перечень и описание должностей, в том числе для системы управления персоналом. В соответствии со справочником, для си-

системы управления персоналом предусмотрены следующие виды должностей: должности руководителей (заместитель директора по управлению персоналом; менеджер по персоналу; начальник лаборатории (бюро) по организации труда; начальник лаборатории (бюро) по социологии труда; начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду; начальник отдела кадров; начальник отдела организации и оплаты труда; начальник отдела охраны труда; начальник отдела подготовки кадров); должности специалистов (инженер по нормированию труда; инженер по охране труда; инженер по подготовке кадров; инспектор по кадрам; профконсультант; психолог; социолог; специалист по кадрам; техник по труду; экономист по труду); должности технических исполнителей (табельщик, учетчик, хронометражист и т.д.). Для каждой из указанных должностей в Квалификационном справочнике приводится квалификационная характеристика.

Исходя из анализа опыта зарубежных организаций, а также опыта некоторых российских организаций, можно сказать, что на сегодняшний день в кадровых службах (департаментах, управлениях и т.д.) существуют следующие должности, занимаемые специалистами в области управления человеческими ресурсами: руководитель службы по управлению персоналом (HR), менеджер по персоналу (HR-менеджер), менеджер по компенсации, менеджер по социальным льготам, рекрутер (специалист по найму), специалист по обучению, специалист по трудоустройству уволенного персонала, специалист по кадровому делопроизводству. Стоит отметить, что некоторые перечисленные выше специалисты в области управления персоналом могут работать в организации как штатные, а также как внештатные сотрудники. Это зависит от частоты и регулярности проведения тех или иных кадровых мероприятий (например, рекрутинговых кампаний, учебных мероприятий, увольнений и т.д.).

Помимо перечисленных выше профессиональных знаний в различных областях кадрового менеджмента, а также в области трудового законодатель-

ства, к HR-менеджерам различных специализаций также предъявляется ряд требований к качествам, которыми они должны обладать в современных условиях: знание сферы деятельности и специфики организации. HR-специалисты должны иметь четкое представление о потребностях клиентов организации, движущих силах отрасли, понимать специфику производства и видеть стратегические перспективы развития. Это позволяет обеспечить эффективность кадровых мероприятий; лидерство и способность управлять изменениями – кадровая служба играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критически для этого процесса навыками, такими как навыки планирования, анализа, принятия решений, эффективной коммуникации, создания рабочих групп, мотивирования и разрешения конфликтов. Все это необходимо для успешного управления изменениями, которые организации претерпевают в условиях нестабильной внешней среды; способность к обучению, развитию и к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков позволяет управлять процессом обновления знаний и навыков сотрудников всей организации; навыки финансового планирования – мероприятия по управлению персоналом являются затратными и требуют жесткого финансового планирования.

На практике бюджет кадровой службы является наиболее обсуждаемым на уровне руководителя организации, т.к. окупаемость этих расходов не всегда так очевидна, как, например, инвестиции в заведомо рентабельные мероприятия, такие как вложения в строительство и инвестиционные портфели и т.д. Кроме того, наличие на сегодняшний день огромного спектра наработанных эффективных методов управления персоналом (зачастую являющихся дорогостоящими и приходящихся «по карману» крупным организациям) заставляет руководителя кадровой службы делать выбор в пользу тех, которые наиболее адекватны поставленным целям и имеющимся финансовым возможностям; эффективное сотрудничество с другими подразделениями - спо-

способность сотрудников кадровой службы осуществлять горизонтальные взаимодействия с целью решения текущих рабочих задач, а также получения обратной связи на кадровые мероприятия. Например, такие взаимодействия необходимы с финансовой и юридической службами организации, с отделом информационных технологий, а также с производственными подразделениями. Необходимо заметить, что идеальной точки зрения на роль менеджера по персоналу быть не может. Каждая организация по-своему уникальна и то, какое место займет в ней HR-менеджер будет зависеть от специфики ее деятельности, а также от его личности. Еще раз стоит подчеркнуть, что структура и состав служб управления персоналом определяются спецификой деятельности организации и кругом кадровых вопросов, решаемых в этой организации.

2.3. Состав кадровой документации

Задачи управления трудовым коллективом, формирования и качественного улучшения его состава можно решать только при наличии совершенной системы информационного обеспечения работы с кадрами, которая включает многочисленные информационные показатели и постоянно совершенствуется и обновляется на основе применения современных информационных технологий. Информационные показатели, используемые в кадровой службе, включены в общероссийские классификаторы технико-экономической информации, позволяющие кодировать анкетно-биографические данные о работниках, сведения об их образовании, занимаемой должности и др. Под обобщающими понятиями «кадровая документация» или «документация по личному составу» подразумевают широкий круг документов, содержащих сведения о работниках предприятия и деятельности самой кадровой службы: персональные и учетные документы, плановые и отчетно-статистические, организационно-распорядительные.

Кадровое делопроизводство – деятельность, которая охватывает вопрос документирования и организации работы с документами, которые содержат информацию о личном составе предприятия (организации) при принятии на работу, переводе и увольнении работников, приказы по личному составу, учету кадров и т.п. Правильная (т.е. в соответствии с действующим законодательством) организация кадрового делопроизводства имеет решающее значение при осуществлении гражданином права на работу. Состав кадровой документации: документация, которая используется при приеме на работу персонала (анкета претендента на должность, приказ о приеме на работу, личная карточка по учету кадров, автобиография); трудовые договоры; трудовые книжки работников организации; должностные инструкции; документы о командировке (фиксируются в журнале учета работников, отбывающих в командировку), выдаются удостоверения отбывающим; документация о процессе оценки персонала (аттестационный лист, перечень показателей для оценки персонала, график проведения аттестации, протоколы заседания аттестационной комиссии, бланки собеседования); документация об обучении сотрудников (регистрационная анкета для специалистов, прибывших на обучение, типовой индивидуальный план профессионального роста работников, зачисленных в резерв на руководящие должности, инструкция о проведении психологического тренинга, а также типовые листы-направления и дневники прохождения стажировки); документы при увольнении и переводе работников на другую работу (заявления работника, приказ о переводе, приказ о разрыве трудового договора (контракта), журнал регистрации переводов работников, справки о текучести кадров, табель учета рабочего времени, ведомости о численности работников). По функциям управления кадрами выделяют следующие основные группы документов: 1. По личным документам: трудовая книжка, вкладыш к ней, паспорт, воинский билет, диплом или свидетельство об образовании. Эти документы являются юридическим подтверждением информации, какую работники сообщают о себе во время принятия на ра-

боту, а также при перемещениях. Из указанных документов в отделе кадров остаются лишь трудовая книжка и вкладыш к ней. Личными также являются документы, которые выдаются отделом кадров для целевой рекомендации: удостоверение личности или пропуск, свидетельство о командировке, свидетельство о повышении квалификации и т.п.

2. Документы по личному составу (т.е. документы, которые готовит работник непосредственно, а также документы о назначении, награждении и т.п.): заявления работников о принятии на работу, увольнении или переводе, личный листок по учету кадров, автобиография.

3. Учетные документы: накопители данных о первичной регистрации и следующем обновлении сведений о составе и перемещении кадров: первичные учетные документы (личная карточка, документы личного дела: опись документов, находящихся в личном деле; заявление о приеме на работу, контракт, личный листок по учету кадров, автобиография, копия документа об образовании, выписки из приказов о приеме, перемещении, увольнении, различные справки: медицинские, с места проживания, выписки с протоколов собраний трудового коллектива, трудовая книжка); производные учетные документы (это журнальные формы регистрации учетных данных): штатно-должностная и алфавитная книга; книга учета лиц, зачисленных к кадровому резерву; книга учета трудовых книжек; журналы учета отпусков, дисциплинарных взысканий, награждений, учета принятия, перемещений, увольнений и т.п.

4. Распорядительные документы (закрепляют трудовые правоотношения): приказы о принятии, перемещении и увольнении кадров, поощрение и дисциплинарные взыскания, прохождение аттестации, зачисление к резерву кадров, распоряжение о командировке и др.

5. Организационные документы: положения (об отделе кадров, о прохождении аттестации, о зачислении к кадровому резерву и т.п.), инструкции (инструкция по делопроизводству, по работе с заявлениями граждан, должностные инструкции и т.п.), правила (правила внутреннего распорядка, сохранение кадровых документов и т.п.).

6. Информационные документы (используются в работе

кадровых служб): докладные и служебные записки по кадровым вопросам, служебные письма, телеграммы и телефонограммы, списки, отчеты, сведения и т.п.

2.4. Движение кадров

Важнейшей функцией кадровой службы является документирование процесса движения кадров на предприятии. С этой целью разработана инструкция, которая определяет порядок оформления при приеме на работу, переводе, увольнении и учете работников предприятия, а также порядок издания, учета и рассылки приказов по личному составу. Специалист по движению кадров готовит проекты приказов по личному составу для внесения необходимых данных в учетные документы и личные дела работников, выписки из приказов по основной деятельности представляются в отдел кадров канцелярией.

Порядок оформления документов при приеме на работу. При приеме на работу или переводе работника в установленном порядке на другую работу администрация обязана: 1) ознакомить работника с поручаемой работой, условиями труда его правами и обязанностями (должностной инструкцией); 2) ознакомить его с правилами внутреннего трудового распорядка и коллективным договором предприятия; 3) провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда, противопожарной охране и др. На лиц, поступающих на работу впервые, заполняется трудовая книжка со дня приема на работу. Трудовые книжки ведутся на всех работников на предприятии, работающих свыше 5 дней. На лиц, поступающих на работу, кадровая служба предприятия оформляет личное дело. Бланк трудового контракта заполняется и подписывается в двух экземплярах, один из которых хранится в отделе кадров, в личном деле работника, а другой экземпляр выдается работнику на руки. Подписанный и заверенный контракт служит основанием возникновения трудовых отношений. После заключения и надле-

жащего оформления контракта издается приказ о приеме на работу, который объявляется работнику под расписку. При заключении контрактов с испытательным сроком работы сроки испытания не должны превышать оговоренных законодательством.

Порядок учета кадров. Учет работников по своему назначению разделяется на персональный, штатно-должностной и статистический. На всех лиц, работающих на предприятии, составляются и сводятся в действующую картотеку личные карточки по установленной форме № Т-2. Персональный учет научных работников ведется по учетной карточке научного работника, форма № Т-4. Личные карточки уволенных постоянно хранятся в алфавитном порядке, отдельно от действующей картотеки, с указанием в карточке даты, номера приказа и причины увольнения работника. Личные дела составляются и ведутся на работников, перечень которых определяется специально созданной руководителем предприятия комиссией. В личное дело включаются документы в следующем порядке: опись документов, имеющихся в личном деле; личный листок по учету кадров с наклеенной на него фотографией размером 4*6 (фотографии обновляются при достижении возраста 25 и 45 лет); автобиография; копии документов об образовании, присвоении ученой степени, ученого звания. Далее в личном деле по мере поступления в хронологическом порядке располагаются характеристики, аттестации, представления о назначении, освобождении, увольнении, переводе, направлении на учебу, копии наградных листов и представлений к присвоению почетных званий и другие документы, характеризующие работника. Документы личного дела нумеруются. Личные дела размещаются в негорючих шкафах в порядке номеров, проставленных на корешках и лицевой стороне личного дела. Для быстрого нахождения конкретно личного дела ведется алфавитная картотека, состоящая из алфавитных карточек. Алфавитные книги и алфавитные карточки являются документами постоянного хранения. Для обеспечения кон-

троля за выдачей личных дел составляются контрольные карточки, которые хранятся в личных делах.

Порядок оформления документов при переводе. В соответствии с трудовым законодательством различают три вида перевода на другую работу: перевод на другую работу на том же предприятии; перевод на работу на другое предприятие; перевод на работу в другую местность. Эти виды перевода допускаются только с согласия работника. Согласие должно быть получено предварительно, до издания приказа о переводе, после ознакомления со всеми условиями той работы, на которую конкретно предполагается перевод работника. Оформление перевода работника на другое предприятие производится в следующем порядке (разрешение на перевод дает руководитель, имеющий право найма на работу и увольнение): работник, давший согласие на перевод или возбудивший ходатайство о переводе, подает письменное заявление на имя своего непосредственного руководителя с изложением мотивов перевода и указанием предприятия, в котором он желает работать; его непосредственный руководитель рассматривает заявление и при согласии на перевод отдел кадров оформляет соответствующие документы – представление на перевод в двух экземплярах, заявление работника, характеристика; руководитель принимающего предприятия после получения документов решает вопрос о приеме работника на работу и дает ответ руководителю предприятия, от которого получены документы на перевод; при получении согласия на перевод прежний руководитель издает приказ об освобождении работника от занимаемой должности. Перевод работника на другую работу на том же предприятии может быть оформлен запиской о переводе.

Порядок подготовки проектов приказов по личному составу. Приказы по личному составу являются основными документами, определяющими служебное положение работников, и служат основанием для внесения соответствующих записей в их учетные документы. Приказами по личному составу оформляется прием на работу или назначение на должность, переме-

щение по службе, освобождение от должности или увольнение, исключение из списков по личному составу, оформление отпуска, объявление поощрений или взысканий. Приказ по личному составу объявляется заинтересованному работнику под расписку. Работник после ознакомления с приказом ставит свою подпись на его подлинном экземпляре рядом с подписями руководителей, визировавших проект приказа, и указывает дату. В случае отказа работника от подписи факт ознакомления удостоверяется подписью начальника кадровой службы и непосредственного начальника работника. Приказы по личному составу печатаются на специальных бланках. Хранятся приказы в папке по личному составу в кадровой службе, по очередности их номеров. Страницы в папке приказов нумеруются. Формулировка приказа должна соответствовать действующему законодательству. Фамилия, имя, отчество в приказе по личному составу указываются полностью, а наименование должности должно соответствовать наименованию, данному в штатном расписании, без сокращения наименования подразделения предприятия. На основании приказа о приеме на работу кадровая служба заполняет личную карточку (форма № Т-2) и делает запись в трудовой книжке. Приказ о переводе на другую работу составляется при переводе как по инициативе администрации, так и по просьбе самого работника, в основном при переводе внутри предприятия. Согласие работника на перевод оформляется его подписью на приказе, которая ставится после того, как приказ подписан прежним и новым руководителями структурных подразделений, оговорены условия работы и приказ подписан руководителем предприятия.

2.5. Ведение трудовых книжек

Трудовая книжка является официальным, персональным документом, которая содержит запись о трудовой деятельности, производственном стаже граждан. Обновленная трудовая книжка обладает дополнительными средствами защиты, представленными в светящейся в ультрафиолете надписи

«Трудовая книжка», специальном шве, скрепляющем ее страницы. К тому же страницы изготовлены из специальной бумаги с содержанием водяных знаков. Реализацию легальных экземпляров трудовых книжек осуществляет официальный распространитель на основании договора о продаже документов на право реализации. Новый образец представлен в серой обложке, на которой поставлен герб России, имеет меньший формат по сравнению с трудовой книжкой, которая действовала в прежние времена, в нее добавлены 4 страницы. Работодатель вправе затребовать от принимаемого лица возместить понесенные им на приобретение трудовой книжки расходы на законном основании. При первоначальном трудоустройстве работника на работу трудовая книжка должна быть оформлена в продолжение рабочей недели. Уполномоченный сотрудник кадровой службы получает экземпляры трудовых книжек в бухгалтерии, куда заранее подает заявку.

В функциональные обязанности кадровой службы входит: численный учет движения существующих у работодателя экземпляров трудовых книжек и вкладышей, включая предоставленные принимаемыми лицами; заполнение трудовой книжки, вкладышей соответственно правилам; осуществление в книжке записи об изменениях порядка трудовой деятельности сообразно нормативам, принятым в локальных актах предприятия; обеспечение сохранности количества экземпляров трудовых книжек, включая сданные вновь принятым на работу лицом; ведение журнала учета движения книжки, вкладышей, для чего на предприятии заводится специальная приходно-расходная книга. В трудовую книжку заносятся любые сведения, их изменения относительно трудовых взаимоотношений, возникающих в ходе трудовой деятельности с работодателем. Причем каждая запись заверяется начальником кадровой службы предприятия. На титульной странице заносятся сведения о трудоустроенном лице: официальные данные записываются полностью в точном соответствии с документом, подтверждающим его личность; дата и год рождения; полученное образование – общеобразовательное, средне-

профессиональное, высшее вносятся на основании аттестата, удостоверения или свидетельства, диплома. При осуществлении записи о незаконченном высшем образовании за основу берутся справка, выданная образовательным учреждением, зачетная книжка, студенческий билет; профессия, специальность. Первую страницу трудовой книжки подписывает лицо, ответственное за выдачу трудовых книжек, и после этого ставится печать предприятия, на котором впервые заполняется трудовая книжка. Запись в трудовую книжку осуществляется без каких-либо сокращений, которой присваивается индивидуальный номер. Она должна быть обоснована соответствующими статьями кодекса о труде, например, в графе 4 «Основание» нужно написать «приказ», статья № 77 ТК. В графе 3 «Сведения о работе» записывается приобретенная работником квалификация, меры по повышению квалификации. В ней записывается: полное и сокращенное наименование предприятия; отметка о приеме на работу; наименование структурного подразделения; должность, профессия, специальность; дата, номер приказа о приеме на работу.

Запись в трудовой книжке о должности, профессии должна соответствовать штатному расписанию, действующему на предприятии. Все виды записей должны быть обоснованы соответствующим приказом, распоряжением работодателя в течение рабочей недели. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение. Если работник увольняется, то в день, указанный в заявлении. Запись в трудовой книжке должна соответствовать формулировкам, принятым Трудовым кодексом, изданным приказам, распоряжениям. По истечении календарного месяца по учету движения составляется отчет уполномоченным сотрудником кадровой службы, который сдается в бухгалтерию. Сотрудник вносит данные в общий отчет материальных ресурсов предприятия.

Трудовые книжки подлежат хранению в архиве кадровой службы работодателя. Их возвращают при увольнении работникам, расторгающим трудо-

вой договор по тем или иным причинам. Работник, получая трудовую книжку на руки, должен расписаться в ней, личной карточке, книге регистрационного учета. Если в день увольнения работника выдать трудовую книжку невозможно в связи с отсутствием работника либо его отказом от получения трудовой книжки на руки, работодатель направляет работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой. Со дня направления уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки. В случае смерти работника трудовая книжка выдается на руки его ближайшим родственникам под расписку. В трудовой книжке умершего работника в разделе «Сведения о работе» после указания порядкового номера и даты записи пишется «Работа прекращена в связи со смертью», далее указываются дата и номер приказа. Эта запись заверяется в установленном порядке. Если работник не забрал ее, то она хранится до того, как он или его родственники ее востребуют. Она хранится в продолжение 75 лет на предприятии, если не будет востребована.

Лицо, потерявшее трудовую книжку (вкладыш к ней), обязано немедленно заявить об этом администрации по месту последней работы. Не позднее 15 дней после заявления администрация выдает работнику другую трудовую книжку или вкладыш к ней с надписью «Дубликат» в правом верхнем углу первой страницы. Дубликат трудовой книжки или вкладыш к ней заполняется по общим правилам. В разделы «Сведения о работе», «Сведения о награждениях» и «Сведения о поощрениях» при заполнении дубликата вносятся записи о работе, а также о награждениях и поощрениях по месту последней работы на основании ранее изданных приказов (распоряжений). Если работник до поступления на данное предприятие уже работал, то при заполнении дубликата трудовой книжки в разделе «Сведения о работе» прежде всего вносится запись об общем стаже работы до поступления на данное предприятие, подтвержденном документами. Общий стаж работы записывается суммарно, то есть указывается общее количество лет, месяцев, дней ра-

боты без уточнения, на каком предприятии, в какие периоды времени и на каких должностях работал в прошлом владелец трудовой книжки. Если трудовая книжка (вкладыш к ней) пришла в негодность (обгорела, изорвана, замазана), то администрация по последнему месту работы выдает работнику дубликат трудовой книжки (вкладыш к ней). При этом на первой странице трудовой книжки, пришедшей в негодность, делается надпись: «Взамен выдан дубликат», а книжка возвращается ее владельцу. При поступлении на новое место работы работник обязан предъявить дубликат трудовой книжки.

На предприятии ведется следующая документация по учету бланков трудовых книжек и заполненных трудовых книжек: приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним; книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним. В приходно-расходную книгу вносятся все операции, связанные с получением и расходованием бланков трудовых книжек и вкладышей к ним с указанием серии и номера каждого бланка. Книга ведется бухгалтерией предприятия. Книга движения трудовых книжек и вкладышей к ним ведется отделом кадров. В этой книге регистрируются все трудовые книжки, принятые от рабочих и служащих при поступлении на работу, а также трудовые книжки и вкладыши к ним с записью серии и номера, выданные рабочим и служащим вновь. При получении трудовой книжки в связи с увольнением рабочих или служащих расписывается в личной карточке и в книге учета. Бланки трудовых книжек и вкладышей к ним хранятся в бухгалтерии предприятия как документы строгой отчетности и выдаются по заявке в подотчет лицу, ответственному за ведение трудовых книжек.

Нужно ли заводить трудовые книжки иностранным гражданам? В работе кадровой службы при приеме на работу прибывших из других стран лиц зачастую возникают сложности. В основном они связаны с оформлением документов, потому что они предоставляют трудовые книжки, заполненные в соответствии с правилами делопроизводства, принятыми в тех странах, хотя

особого отличия в заполнении не существует. Но в сложившейся ситуации перед работодателем встает вопрос о правомерности применения трудовых книжек, используемых в иных государствах, необходимости оформления книжек российского образца. Если принимается на работу иностранный гражданин, то с правовой точки зрения российских нормативных актов он расценивается как не имеющий трудовую книжку. На предприятиях некоторых государств заведение трудовых книжек не установлено или она имеет другую форму, свойственную данному государству, и не соответствует российскому образцу. Нормативами трудового права не урегулирован вопрос о заведении трудовых книжек иностранным гражданам, но многие работодатели в соответствии с положениями своих локальных актов заводят трудовую книжку. На данный момент существует только один акт – письмо Роструда под номером 908-6-1. Оно было опубликовано 15 июня 2005 года. В нем приведены разъяснения, касающиеся указанного вопроса, в частности отмечено, что работодатель должен завести трудовую книжку, изготовленную по российскому образцу, если прибывшее лицо не предоставило трудовую книжку. Причем оно должно проработать у него более 5 рабочих дней согласно указаниям статьи 66 Трудового кодекса. Данное правило распространено на всех прибывающих из иных государств лиц.

2.6. Организация ведения и хранения личных дел

Формирование личного дела производится с целью упорядоченной группировки документированной информации о сотруднике, переданной им работодателю при приеме (перевode) на соответствующую должность. Формирование (последующее ведение и оформление) личных дел работников возлагается на кадровый орган или специально уполномоченное должностное лицо, несущее персональную ответственность за обеспечение надлежащего обращения с этими документами. В личные дела группируются документы, представленные сотрудниками при поступлении на работу, а также

образующиеся в период их профессиональной деятельности на данном предприятии. С целью обеспечения надлежащей сохранности личного дела и удобства в обращении с ним при формировании документы помещаются (подшиваются при помощи иглы и нитки на четыре прокола) в отдельную папку. Внесение записей в документы личного дела осуществляется на основании документов (заверенных копий документов). Необходимые детали могут уточняться уполномоченным должностным лицом до внесения соответствующих записей в личной беседе с сотрудником. Все записи, производимые в документах в процессе ведения личного дела, производятся от руки перьевой или шариковой ручкой черного, синего или фиолетового цвета, разборчиво и без исправлений. В необходимых случаях эти записи заверяются подписью уполномоченного должностного лица службы управления персоналом и печатью предприятия или службы управления персоналом. Для ускорения процесса оформления записей в документах личного дела допускается использование факсимиле (штампов) установленных образцов. Документы, накапливающиеся в процессе ведения, распределяются в личном деле по разделам, а внутри последних они располагаются в хронологической последовательности. Листы документов, подшитых в личное дело, подлежат нумерации. Сведения об этих документах, включая нумерацию страниц, в пределах которых они расположены в личном деле, отражаются во внутренней описи. Работники обязаны своевременно представлять в кадровую службу сведения об изменении в персональных данных, включенных в состав личного дела. Как правило, это делается в письменной форме (в форме заявления) с приложением подтверждающих изменения документов. После внесения записей в личное дело подлинники документов возвращаются сотруднику. В необходимых случаях с этих документов предварительно делаются и заверяются копии, приобщаемые к личному делу.

Хранение и учет личных дел организуются с целью быстрого и безошибочного поиска личных дел, обеспечения их сохранности, а также обеспече-

ния конфиденциальности сведений, содержащихся в документах личных дел, от несанкционированного доступа. Личные дела включаются в номенклатуру дел кадрового органа под общим заголовком «Личные дела» с указанием сроков хранения. В соответствии с Перечнем типовых управленческих документов, утвержденным Росархивом 6 октября 2000 г., срок хранения личных дел составляет 75 лет с года увольнения работника. Личные дела хранятся в кадровой службе (в приспособленном для этой цели помещении) отдельно от других дел. Как правило, в кадровой службе хранятся только личные дела работающих сотрудников, тогда как личные дела уволенных сотрудников передаются установленным порядком на хранение в архив организации или в территориальный архив. Условия хранения должны обеспечивать надежную сохранность личных дел и помещенных в них документов (сведений) от хищения (разглашения). С этой целью личные дела следует хранить в сейфах (шкафах), располагая их на полках в вертикальном положении, корешками наружу. На внутренней стороне дверцы сейфа (шкафа) могут помещаться сводные описи хранящихся в них личных дел. Доступ к личным делам должны иметь только уполномоченные должностные лица и их непосредственные руководители. При значительном количестве личных дел они учитываются в специальном журнале или реестре.

Систематизация личных дел производится одним из следующих способов: по порядку номеров; в прямом алфавитном порядке; по разделам, соответствующим наименованиям структурных подразделений согласно штатному расписанию предприятия, а внутри разделов – по порядку номеров либо в прямом алфавитном порядке. В целях сокращения общего количества учетных единиц допускается хранение личных дел в составе так называемых нарядов – алфавитных групп хранения. Каждому личному делу, включенному в наряд, предшествует чистый лист с фамилией, именем, отчеством сотрудника. Личные дела в составе наряда также группируются в алфавитном порядке. В начало наряда помещается сводная опись включенных в него

личных дел. Выдача личных дел работникам организации во временное пользование для ознакомления с внесенными в него сведениями может производиться с разрешения руководителя кадровой службы. Ознакомление работника под расписку с личным делом, как правило, производится в присутствии уполномоченного должностного лица (лица, ответственного за обращение с личными делами). Ознакомление сотрудников с личными делами производится не реже одного раза в год, а также по просьбе указанных лиц во всех иных случаях, предусмотренных законодательством РФ. В процессе ознакомления с личным делом сотрудникам организации запрещается: производить какие-либо исправления в ранее сделанных записях личного дела; вносить в личное дело новые записи; извлекать из личного дела имеющиеся там документы или помещать в него новые; задерживать у себя личное дело сверх предоставленного для ознакомления времени.

При выявлении неточностей в записях, обнаружении устаревших документов в составе личного дела сотрудник вправе заявить об этом в кадровую службу организации. К заявлению целесообразно приложить документы, на основании которых можно внести соответствующие изменения в ранее произведенные записи, либо копии документов (для замены устаревших). Выдача во временное пользование для включения в личные дела новых документов, внесения записей и т.п. производится только на время, которое фактически необходимо для выполнения соответствующих действий, согласно списку лиц, имеющих право на получение личных дел, утвержденному руководителем организации. Факт выдачи личного дела фиксируется в контрольном журнале (карточке). Работа (ознакомление) с личными делами производится в специально отведенном для этих целей помещении, а время работы (ознакомления) должно ограничиваться пределами одного рабочего дня. В конце рабочего дня лицо, ответственное за обращение с личными делами, обязано убедиться в том, что все личные дела, выданные во временное пользование,

возвращены на места хранения и, если необходимо, принять меры к их возвращению или розыску.

Оформление личных дел для передачи в архив производится кадровой службой при методической помощи соответствующего архива. Эта процедура включает: подшивку (переплет) дела; уточнение нумерации листов дела; составление листа-заверителя; составление (уточнение) внутренней описи; внесение уточнений в реквизиты лицевой обложки дела. С целью обеспечения сохранности личных дел рекомендуется: объединять индивидуальные личные дела уволенных сотрудников в одну обложку (объединенное дело) с таким расчетом, чтобы объем дела (тома) не превышал 250 листов (путем сшивки материалов индивидуальных дел по годам увольнения); располагать материалы индивидуальных дел в пределах дела (тома) в алфавитном порядке (пофамильно), отделяя материалы, относящиеся к разным индивидуальным делам, чистым листом бумаги с указанием на нем фамилии, имени и отчества соответствующего уволенного сотрудника; снабжать каждое объединенное дело (том) внутренней описью с перечислением фамилий, имен и отчеств и указанием номеров страниц, в пределах которых расположены соответствующие документы (сведения). Передача личных дел в архив осуществляется не позднее трех лет после завершения их в делопроизводстве в соответствии с графиком. Предварительно представителем архива проверяется полнота и правильность подготовки личных дел к передаче. Выявленные при проверке недостатки устраняются кадровым органом предприятия. Передача и прием производятся по описи, с простановкой отметок о наличии личных дел.

Ведение личных дел работников должно осуществляться по строгим правилам, изложенным в этой статье, даже теми работодателями, для которых эта работа не является обязательной. Однако эти правила не распространяются на те папки (дела), которые носят названия «личная папка», «личный файл» или «досье» вместо «личное дело». При формировании дел необходи-

мо соблюдать следующие правила: отдельно группировать в дела документы постоянного и временного хранения; помещать в дело только исполненные, правильно оформленные документы в соответствии с наименованием дел по номенклатуре; помещать вместе все документы, относящиеся к решению одного вопроса; помещать положения вместе с основными документами; приложения объемом свыше 100 листов следует группировать в отдельные дела, о чем в документе делается отметка; документы в деле располагать в хронологическом порядке по дате регистрации документа, по нумерации; соблюдать объем документов, которые должны помещаться в дело. В одном деле может быть подшито не более 250 листов (толщина 30-40мм), затем заводится новая папка с тем же индексом; включать в дела только по одному экземпляру каждого документа. Не допускается включение в дело документов, не относящихся к нему, черновиков, вариантов, размноженных копий, документов, подлежащих возврату. При этом кадровику важно помнить: в любом случае, независимо от названия, в этих папках содержатся персональные данные работника, поэтому необходимо соблюдать все правила, предусмотренные ТК РФ, по защите персональных данных; трудовые договоры могут храниться в личном деле работника, но никак не в личном файле и т.п. Трудовые договоры, не вошедшие в состав личных дел, должны формироваться в самостоятельное дело «Трудовые договоры с работниками».

ЗАДАЧИ

Задача 1. Сотрудницу привела на работу мама и попросила директора взять ее машинисткой. Коллеги довольно часто заставляли их за эмоциональной беседой, когда мама уговаривала дочь продолжить работу «за эти деньги», набраться опыта, а уж потом просить добавку. Такого разговора хватало обычно на несколько дней, максимум на неделю. Потом все начиналось сначала. В целом руководитель был доволен работой этой сотрудницы. Качество и скорость работы были вполне удовлетворительны, однако что-то в характере девушки было настораживающим и не позволяло рассматривать ее кандидатуру на открывшуюся вакансию старшей машинистки. Какой буквой она обозначена на схеме рисунка? Какие ключевые слова в описании позволили вам сделать этот вывод?

Задача 2. Новый сотрудник, молодой человек, пришел на работу по рекомендации своей матери, главного бухгалтера компании. Занимает должность сотрудника отдела рекламы, не проявляет особого рвения в работе. В любой момент готов говорить об автомобилях, знает о них все. Практически помешан на гонках, мечтает поехать в этом году на гонку Формулы 1 в Венгрию. Копит на это деньги и постоянно говорит о том, что ему нужен спутник. Предложил стать этим спутником всем, кроме двоих: своей матери и директора компании. Признается, что работает здесь, поскольку знает, компания серьезная и надежная, особо ценит регулярность выплаты зарплаты. В работе часто допускает ошибки, относится к ним без должного осознания и выводов. Поэтому ошибки часто повторяются. При этом человек честный, и как показала специальная проверка, лоялен к компании. На попытку подкупа со стороны подставного сотрудника рекламного отдела одной из газет ответил категорическим отказом. Какой буквой он обозначен на схеме рисунка? Какие ключевые слова в описании позволили вам сделать этот вывод?

Задача 3. Сотрудник работает в компании несколько лет. Числится на хорошем счету. Новым сотрудникам в компании рассказывают историю о

том, как он, рассказывая анекдоты и истории, продал покупателю товары на сумму, втрое превышающую сумму, указанную в предварительном контракте. Сотрудник ведет себя демонстративно, любит пышные мероприятия, артистичен. При этом презрительно относится к большинству коллег, из-за чего не имеет дружеских отношений ни с кем внутри компании, держится независимо и особняком. Какой буквой он обозначен на схеме рисунка? Какие ключевые слова в описании позволили вам сделать этот вывод?

Задача 4. Сотрудница отработала в компании полгода, она деятельна и старательна. Стремится построить карьеру в данной компании, говорит, что ее устраивают цели и ценности компании, выражает радость от того, что прошла конкурс и была принята на работу. Постоянно предлагает что-то новое. Иногда ее предложения оказываются очень дельными и своевременными. Как следствие, сотрудница числится на хорошем счету и ее кандидатуру выносят на повышение. Однако ей следует набраться опыта. Какой буквой она обозначена на схеме рисунка? Какие ключевые слова в описании позволили вам сделать этот вывод?

Задача 5. Объясните, что важнее в деятельности организации: штатное расписание или приказ о создании структуры предприятия? В каком порядке вносятся изменения в данные документы (штатное расписание – оргструктура или наоборот)?

Задача 6. В организации происходит изменение структуры: формируется новое подразделение (расчетный счет, адрес, руководитель остаются прежними). В соответствии с этим происходят следующие изменения в кадрах: например, сотрудник был руководителем отдела логистики, а становится менеджером по логистике (при этом понижения в должности не происходит, не меняются должностные обязанности, оклад и место работы). Какую запись при этом необходимо внести в трудовую книжку? Если написать «должность переименована», то работник может это понять как перевод, т.е. кадровое понижение.

Задача 7. Одного из руководителей временно переводят на низестоящую должность специалиста вследствие снижения объема «руководящей» работы и нехватки специалистов. Сотрудник согласен. При таком понижении за данным работником сохраняется прежний оклад – при том, что заработная плата специалиста в два раза ниже. Вероятна ли подобная ситуация? Как правильно оформить данное мероприятие при минимальном количестве документов?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Кадровая безопасность компании: учеб. пособие / М.: ИНФРА-М, 2017. 559 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znanium.com>].
2. Панкратьев В.В. Корпоративная безопасность: метод. пособие. М.: ФИНКОНТ. Режим доступа: <http://www.vvpankrat.ru>.
3. Варган С. Корпоративная этика: больше, чем просто этика // <http://www.luxemag.ru/etiquette/6503.html>.
4. Васяйчева В.А. Делопроизводство в кадровой службе: учеб.-метод. пособие. Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», 2008. 36 с.
5. Аудит и контроллинг персонала организации: метод. указания / сост. В.А. Васяйчева. Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», 2011. 44 с.
6. Дубинина М.В. Корпоративная этика в системе управления трудовыми отношениями на предприятии: теоретико-методологические аспекты. М., 2003.
7. Горюнова Л.Н., Третьяков В.П. Подходы к оценке культуры безопасности: сб. тр. Общества независимых исследователей авиационных происшествий. М., 2015. Вып. №27. С. 355-366.
8. Грачев А.А. Организационный подход к формированию культуры безопасности работника // Знание. Понимание. Умение. 2014. №1. С. 276-287.
9. Донцов А.И., Зинченко Ю.П. Корпоративная безопасность в условиях глобализации // Вестн. Московского университета. Сер. 14 «Психология». 2011. №4. С. 12-16.
10. Евко Ю.А. Активизация мотивации достижения успеха с целью формирования профессиональной ответственности // Проблемы высшего образования. 2015. С. 125-127.

11. Земцова Т.Ю. Особенности кадровой политики в государственных корпорациях // Труд - кадры - образование. 2010. № 9-10. С. 54-61.
12. Зотова О.Ю. Потребность в безопасности у представителей разных социально-экономических групп // Вестн. Московского университета. Сер. 14 «Психология». 2011. №4.
13. Козлов В.В. Безопасность полетов: от обеспечения к управлению. М., 2010.
14. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М.: Дело, 2000.
15. Савенкова Т.М. Документационное обеспечение управления персоналом: РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. 228 с.
16. Стеклова О. Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007.
17. Третьяков В.П. Корпоративная культура делового общения // http://www.elitarium.ru/2007/09/14/kultura_delovogo_obshhenija.html.
18. Управление персоналом организации: Программа государственного экзамена / сост.: Н.В. Соловова, В.А. Васяйчева, Т.В. Шестопалова. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. 52 с.

Учебное издание

*Соловова Наталья Валентиновна,
Васяйчева Вера Ансаровна,
Новоселова Ольга Владимировна*

**КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ: НОРМАТИВНОЕ
И АДМИНИСТРАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Часть I

Учебное пособие

Редактор *Т.К. Кретинина*

Компьютерная верстка *А.В. Ярославцевой*

Подписано в печать 29.03.2018. Формат 60х84/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 5,25.

Тираж 120 экз. Заказ № . Арт. – 14(P1У)/2018.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»
(Самарский университет)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Изд-во Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

ДЛЯ ЗАМЕТОК